

LES MOTS POUR L'ÉCRIRE

**Guide de l'organisateur
pour mettre sur pied
un programme
d'alphabétisation en
milieu de travail
municipal**

Par :

Patricia Nutter

Association canadienne des administrateurs municipaux

Mars 2000

Pour de plus amples renseignements, contactez:

L'association canadienne des administrateurs municipaux
1485, avenue Laperriere
Ottawa (ON)
K1Z 7S8
(613) 725-9150

conception graphique et typographie

Algonquin Publishing Centre

Illustration de la couverture

Lê-Phan

Impression

Bradda Printing

ISBN 0-9681185-1-8

REMERCIEMENTS

Au nom de l'Association canadienne des administrateurs municipaux (ACAM), nous tenons à exprimer notre gratitude et notre appréciation à tous nos partenaires qui ont joué un rôle clé dans le Projet d'alphabétisation en milieu de travail municipal depuis 1994. Grâce à leur engagement et à leur appui continu, nous avons pu rejoindre des municipalités et des syndicats à l'échelle du pays et les encourager à examiner attentivement les besoins en compétences de leur main-d'oeuvre.

Le comité directeur du projet et le comité consultatif (conseil d'administration de l'ACAM) ont bénéficié de conseils, d'expertise et d'une orientation très utiles tout au long du projet. Mme Michelle O'Brien (présidente), M. Graham Deline et Mme Cathy Remus, (SCFP), Mme Mary Jo Woollam (membre du conseil d'administration de l'ACAM), Mme Joan Bernard (Association des collèges communautaires du Canada), Mme Aimée Fortier (Ville d'Ottawa), M. Brian Bell, (consultant), M. Craig McNaughton (Rassemblement canadien pour l'alphabétisation) et Mme Tamara Levine (CLC) ont été des membres fidèles du comité directeur.

Nous devons également souligner l'aide financière généreuse et l'appui moral que nous avons reçus du Secrétariat national à l'alphabétisation (SNA). Nous tenons à remercier en particulier Mme Brigid Hayes, consultante en programmes, pour son appui et son encouragement continu. Nous tenons également à remercier Mme Ruth Baldwin pour son aide et ses conseils précieux qui permettent d'assurer que nos publications sont rédigées en langage clair.

Enfin, nous devons reconnaître les efforts et l'engagement de nos cinq projets pilotes et de leurs comités d'intervenants. Ils nous ont accompagnés dans un voyage qui les a amenés vers de nouveaux horizons. Ils ont tous abordé l'alphabétisation en milieu de travail sous leur angle unique et ils ont grandement contribué à nos connaissances. Leurs réalisations sont décrites au chapitre 6.

Nous espérons que ce guide aidera les municipalités, les syndicats et leurs partenaires à mettre en oeuvre un programme d'alphabétisation en milieu de travail. Les avantages de ces programmes, tant sur le plan individuel que pour la municipalité, rendent l'effort très valable.

Le président,
DB Lagore

Le président sortant,
LE Strang

PRÉFACE

Le présent guide s'adresse aux gestionnaires municipaux, aux représentants syndicaux et aux autres intervenants qui souhaitent mettre sur pied un programme d'alphabétisation en milieu de travail. Le contenu est fondé sur l'expérience de cinq municipalités canadiennes qui ont mis sur pied des programmes d'alphabétisation en milieu de travail lors de la phase 3 du Projet d'alphabétisation en milieu de travail municipal de l'ACAM.

En huit chapitres clairs, le guide présente aux lecteurs :

- une approche organisationnelle coopérative pour mettre sur pied un programme d'alphabétisation en milieu de travail;
- des idées pratiques pour promouvoir et obtenir des engagements à l'endroit d'un programme d'alphabétisation en milieu de travail;
- des conseils à chacune des étapes pour mettre sur pied le programme et assurer sa viabilité au sein de la structure du milieu de travail municipal; les faits saillants de l'expérience de cinq programmes pilotes d'alphabétisation en milieu de travail; et
- du matériel d'apprentissage et des ressources.

Le Projet d'alphabétisation en milieu de travail municipal utilise encore la définition de l'alphabétisation de la main-d'oeuvre établie dans notre première publication, Les mots pour l'écrire : l'alphabétisation en milieu de travail municipal. Nous croyons que cette définition globale reflète les besoins et les réalités des municipalités d'aujourd'hui.

Dans une perspective municipale, l'alphabétisation consiste à :

- reconnaître le besoin fondamental d'avoir une main-d'oeuvre alphabétisée;
 - donner aux travailleurs la possibilité d'acquérir dans leur milieu de travail une formation qui leur permettra d'être plus actifs dans leur milieu de travail, au foyer et au sein de leur collectivité en général. Les programmes en milieu de travail peuvent porter sur des compétences de base (lecture, écriture, calcul), de même que sur les compétences techniques nécessaires à l'exécution des tâches d'un poste.
-

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre 1

L'alphabétisation en milieu de travail :

pourquoi maintenant?

- Le défi pour les municipalités
- Votre municipalité devrait-elle envisager un programme d'alphabétisation en milieu de travail?

Chapitre 2

Qu'est-ce qui garantit le succès d'un programme d'alphabétisation en milieu de travail?

Chapitre 3

Comment prépare-t-on un programme efficace d'alphabétisation en milieu de travail?

- Comment encourager les employés à participer

Chapitre 4

Comment planifier et mettre en oeuvre un programme efficace d'alphabétisation en milieu de travail?

- La planification du programme
- Pour commencer

Chapitre 5

Comment poursuivre le programme?

- Évaluer le succès du programme
- Célébrer les résultats du programme

Chapitre 6

Projets pilotes d'alphabétisation en milieu de travail municipal

Chapitre 7

Quelles sont les ressources et le matériel d'apprentissage utiles pour commencer?

Chapitre 8

Où obtenir des conseils et de l'aide?

1 L'alphabétisation en milieu de travail – pourquoi maintenant?

Le défi pour les municipalités

Les municipalités doivent apprendre à mieux gérer le changement en milieu de travail. La nouvelle technologie, les systèmes d'information complexes et les nouvelles stratégies de gestion représentent un des nombreux défis. Un autre est la nécessité d'offrir de meilleurs services à la population. Les municipalités doivent également faire face à la nature changeante du milieu de travail – des employés expérimentés qui prennent leur retraite, un plus grand nombre de femmes, de jeunes et de membres de minorités, et une reconnaissance accrue de la nécessité d'acquérir et de perfectionner ses compétences.

D'une part, les municipalités constatent qu'elles doivent apprendre à "mieux gérer leurs affaires", puisque leurs ressources financières et humaines changent ou diminuent. D'autre part, elles doivent se doter d'une culture de formation permanente pour s'assurer que leurs employés ont les compétences requises pour satisfaire aux nouvelles exigences du milieu de travail.

En même temps, les syndicats partout au Canada reconnaissent que les programmes d'alphabétisation des travailleurs bénéficient aux membres individuels, tout en renforçant le syndicat. Les syndicats ont un rôle important à jouer en veillant à ce que tous les travailleurs aient accès à une formation en milieu de travail, non seulement ceux qui occupent des postes de nature technique ou administrative. Les syndicats ont également intérêt à favoriser une formation qui reconnaît les nombreux rôles des employés en dehors du milieu de travail – à titre d'individus et à titre de membres de familles, de syndicats et de collectivités.

Les employeurs et les syndicats municipaux doivent se concerter pour élaborer ensemble des stratégies de gestion du changement qui seront appropriées pour leur milieu de travail. La mise en place d'un programme d'alphabétisation en milieu de travail est une façon pour les municipalités d'offrir à leurs employés des occasions de perfectionner leurs compétences et d'en acquérir de nouvelles.

Un bon programme d'alphabétisation en milieu de travail offre des avantages non seulement en milieu de travail, mais aussi au foyer et au sein de la collectivité. C'est une situation "gagnante sur toute la ligne", peu importe l'angle sous lequel on l'envisage.

Votre municipalité devrait-elle envisager un programme d'alphabétisation en milieu de travail?

Retrouvez-vous les situations suivantes dans votre milieu du travail?

OUI

NON

La réduction des effectifs et la restructuration

- La sécurité d'emploi des travailleurs, en particulier celle des cols bleus, est-elle menacée?
- La décision de conserver un poste ou de muter un employé dans un autre service dépend-t-elle de l'ensemble des compétences générales de l'employé et de sa capacité à s'adapter à une nouvelle situation de travail?
- S'attend-on à ce que le personnel de première ligne prenne plus de décisions?

Santé et sécurité

- La santé et la sécurité posent-ils des problèmes dans votre organisme?
- La santé et la sécurité des travailleurs ou de la population a-t-elle déjà été compromise en raison d'une incapacité de lire des panneaux indicateurs ou des instructions?

Dotation/recyclage

- Votre main-d'oeuvre vieillit-elle ou est-elle plus diversifiée qu'auparavant?
- Envisagez-vous une restructuration de votre milieu de travail actuel?
- Certains de vos employés qui touchent des indemnités pour accidents du travail ont-ils les compétences nécessaires pour être affectés à un autre poste?
- Les exigences en matière de formation et de perfectionnement des employés sont-elles de plus en plus élevées?
- Le programme de formation est-il accessible à tous les travailleurs? Certains groupes sont-ils sous-représentés?
- Manque-t-il parfois aux travailleurs les compétences de base pour tirer profit d'une formation plus avancée en milieu de travail, comme le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT)?
- Les travailleurs appliquent-ils dans leur milieu de travail les connaissances et les compétences acquises dans les programmes de formation?
- Est-il arrivé qu'un travailleur se voit refuser une promotion parce qu'il ne maîtrisait pas suffisamment la

<p>lecture ou l'écriture?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les employés doivent-ils réussir un examen écrit pour obtenir une accréditation? 		
<p>Technologies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les travailleurs hésitent-ils à utiliser les nouvelles technologies, comme les boîtes vocales, le télécopieur et le courrier électronique? • Le personnel utilise-t-il davantage d'équipement et d'outils automatisés au travail? • Les bases de données informatisées ont-elles remplacé les formulaires en papier pour la collecte d'information ou la présentation des rapports? 		
<p>Participation du syndicat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Craignez-vous que certains membres de votre syndicat ne participent pas activement aux activités syndicales parce qu'ils n'ont pas les compétences de base nécessaires? • Vos membres ont-ils de la difficulté à comprendre leurs droits? Ont-ils de la difficulté à lire la convention collective? • Certains de vos membres aimeraient-ils suivre des cours de formation offerts par le syndicat, mais doivent d'abord perfectionner leurs compétences? 		
<p>Relations patronales-syndicales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cherchez-vous des occasions de collaborer dans un domaine d'intérêt mutuel? • Seriez-vous prêt à envisager un ensemble de lignes directrices pour la formation en milieu de travail? • Êtes-vous disposé à collaborer en vue d'initier les travailleurs aux nouvelles technologies? 		

Avez-vous répondu "oui" à l'une de ces questions? Même si chaque situation peut être attribuable à un certain nombre de facteurs, la question de l'alphabétisation devrait toujours être envisagée comme un de ces facteurs.

Si vous êtes gestionnaire, élu ou représentant syndical d'une municipalité et que vous avez reconnu une des situations mentionnées ci-haut, renseignez-vous au sujet des programmes d'alphabétisation en milieu de travail.

Vous trouverez dans les prochains chapitres des renseignements utiles qui vous aideront à mettre en oeuvre un programme d'alphabétisation en milieu de

travail.

2 Qu'est-ce qui garantit le succès d'un programme d'alphabétisation en milieu de travail?

Il n'existe pas de "solution rapide" pour acquérir des compétences de base en milieu de travail. Il faut un engagement à long terme pour établir une culture d'apprentissage qui englobe les employés à tous les échelons. Le programme de formation d'ensemble de la municipalité doit refléter une approche globale face à la formation continue.

Pendant les phases 2 et 3 du Projet d'alphabétisation en milieu de travail, 12 principes ont été établis pour guider l'élaboration de programmes d'alphabétisation en milieu de travail. Ces principes reflètent les "meilleures pratiques" des programmes d'alphabétisation à l'échelle du pays. Ils peuvent être adaptés selon différentes situations. En général, si vous adhérez à ces principes, vous serez assuré que le programme répond à tous les besoins des intervenants au sein de la municipalité.

Les programmes efficaces d'alphabétisation en milieu de travail sont conformes aux principes suivants :¹

1. Confiez la responsabilité du programme d'alphabétisation en milieu de travail à un comité ayant un pouvoir décisionnel.

Pour assurer la réussite d'un programme d'alphabétisation en milieu de travail, il est essentiel d'en confier la responsabilité à un comité intégré à la structure décisionnelle de l'organisme. Cette responsabilité est parfois confiée à un comité existant au lieu d'en créer un nouveau à cette fin. Le comité doit être représentatif de la direction et des employés. Son mandat devrait porter sur l'élaboration conjointe d'un programme d'alphabétisation en milieu de travail, de l'étape de planification jusqu'à la mise en oeuvre et l'évaluation.

1 Ces principes sont extraits du guide de la phase 2 du projet de l'ACAM - *Les mots pour l'écrire : l'alphabétisation en milieu de travail municipal*. Ils reflètent l'essence des recherches de diverses sources, notamment : la phase 2 du projet de l'ACAM; "*Principles of Good Practice in Workplace/Workforce Education: A Report on the Think Tank*" d'ABC Canada; le Foundation Skills Project; et la publication du YM-YWCA d'Ottawa, intitulée *An Organizational Approach to Workplace Basic Skills: A Guide Book for Literacy Practitioners*. Les cinq projets pilotes ont été encouragés à s'inspirer de ces principes pour mettre sur pied leur programme.

2. Obtenez l'appui de tous les secteurs de l'administration municipale pour le programme d'alphabétisation.

Les objectifs du programme doivent être bien compris de tous les employés, y compris les cadres supérieurs, les cadres intermédiaires, les syndicats et les employés des toutes les catégories d'emploi. La participation au programme devrait être perçue comme un apport important aux objectifs organisationnels de la municipalité. Les gestionnaires et les syndicats devraient manifester leur appui en encourageant les employés à participer, et en faisant valoir l'utilité du programme tant pour l'employeur que pour l'employé.

3. Intégrez l'alphabétisation aux plans à long terme de votre municipalité.

L'alphabétisation doit être envisagée dans le contexte d'autres facteurs, comme les stratégies de formation et de perfectionnement de la municipalité, les communications internes, les technologies, les services offerts au public et la nécessité d'avoir des compétences polyvalentes dans le milieu de travail. L'adoption d'une politique préconisant l'utilisation d'un style clair dans les documents de travail et les communications avec le public aidera à réduire les barrières pour les employés qui ont de faibles capacités de lecture et d'écriture, tout en appuyant le programme

4. Établissez les rôles et les responsabilités de tous les partenaires du programme.

Les rôles et les responsabilités de chacun des partenaires du programme doivent être définis clairement, communiqués et compris de tous. On peut recourir à une lettre d'entente pour définir la relation ou on peut la préciser dans la convention collective. L'entente peut être établie entre la municipalité et le syndicat, ou entre l'employeur, le syndicat et l'organisme chargé d'offrir les services de formation.

5. Adaptez les programmes d'alphabétisation au milieu de travail municipal.

Le programme d'alphabétisation en milieu de travail municipal doit répondre, dans sa forme et son contenu, aux besoins du milieu de travail ainsi qu'à ceux des travailleurs individuels. Le comité devrait déterminer les besoins du milieu de travail et des employés. Il faut aussi déterminer les compétences associées au travail, ainsi que d'autres compétences qui contribueront à maximiser la sécurité au travail ou à accroître le potentiel des travailleurs pour se trouver un emploi ailleurs en cas de licenciement.

6. Habilez les employés et aidez-les à atteindre leurs objectifs.

Un programme d'alphabétisation en milieu de travail doit s'appuyer sur l'expérience et l'ensemble des compétences que possèdent déjà les employés. Les évaluations doivent tenir compte des buts globaux que vise l'employé et non pas seulement les compétences qui lui font défaut.

7. Adaptez le programme en fonction de la diversité culturelle, linguistique et raciale de la main-d'oeuvre municipale.

De nos jours, la population active est composée de nombreux groupes ethnoculturels et raciaux. Le nombre de femmes qui occupent des emplois non traditionnels augmente également. Les programmes offerts en milieu de travail devraient être accessibles également à tous les groupes. Ils devraient être communiqués clairement aux divers groupes dans leur langue, que ce soit en anglais, en français ou dans d'autres langues.

8. Faites la promotion du programme d'alphabétisation auprès des employés d'une manière positive et non menaçante.

Tous les employés municipaux doivent être avisés du programme et ils devraient tous, dans la mesure du possible, en faire la promotion d'une manière ou d'une autre. Par exemple, on peut les inviter à:

- suggérer des moyens pour annoncer le programme et recruter des participants;
- distribuer et expliquer la documentation décrivant le programme;
- parler à un ami du programme et le convaincre de participer.

Les avis, les notes de service et les affiches traitant du programme devraient être en langage clair pour s'assurer que le message passe bien. Dans la mesure du possible, les affiches dans les langues parlées dans le milieu de travail peuvent s'avérer très efficaces.

9. La participation doit être volontaire.

Personne ne devrait être forcé de participer au programme – le choix de participer est un aspect important de l'habilitation. La participation volontaire donne aux apprenants le sentiment de "s'approprier" le programme. La motivation et la participation seront sans doute plus grandes si les participants considèrent que le programme leur appartient. Ils sentiront également qu'ils sont responsables du

programme. Il ne doit y avoir aucune connotation négative associée à la participation au programme et aucune menace à la sécurité d'emploi si les employés ne veulent pas participer.

10. Le programme doit être accessible.

Il faut identifier les obstacles à la participation et les éliminer, afin que les employés susceptibles de bénéficier du programme puissent y participer. Le programme devrait être offert à des heures et dans un endroit appropriés. Il faut tenir compte d'aspects tels que les responsabilités familiales et les transports.

11. Respectez la confidentialité des participants.

Les participants au programme doivent être assurés que leurs progrès individuels demeureront confidentiels.

12. Établissez un plan d'évaluation.

Dans le cadre du plan de mise en oeuvre, le comité devrait élaborer une stratégie d'évaluation à laquelle participeraient les membres du comité, les animateurs des cours et les étudiants. Cette stratégie devrait préciser quand et comment le programme sera évalué. De cette façon, le programme pourrait être ajusté régulièrement pour le rendre plus efficace.²

2 Au cours de la phase 3 du Projet d'alphabétisation en milieu municipal, l'ACAM et le Workplace Education Centre d'ABC Canada ont élaboré conjointement un guide d'évaluation intitulé *A Guide for Planning a Collaborative Evaluation for Municipal Workplace Literacy Programs*.

3 Comment prépare-t-on un programme efficace d'alphabétisation en milieu de travail?

L'élaboration d'un programme efficace d'alphabétisation en milieu de travail exige la coopération de la municipalité, de ses employés et de leurs syndicats. Le processus d'élaboration devrait permettre :

- de créer un sentiment d'engagement entre toutes les parties en cause;
- de concevoir le programme en se fondant sur une évaluation complète des besoins;
- de fixer des objectifs et des politiques pratiques; et
- d'adopter des mécanismes qui assureront l'expansion du programme à long terme.

Les sections suivantes décrivent des méthodes qui vous aideront à obtenir un engagement à l'endroit du programme d'alphabétisation. Le chapitre 4 porte sur la planification et la mise en oeuvre du programme, tandis que le chapitre 5 traite de l'évaluation et des méthodes permettant d'assurer la viabilité du programme.

· Comment encourager les employés à participer

Pour qu'un programme d'alphabétisation en milieu de travail soit efficace, tous les intervenants doivent être engagés à l'endroit du programme. Les gestionnaires à tous les échelons, les syndicats et les travailleurs doivent tous reconnaître : a) la nécessité du programme, b) son importance et c) les avantages qui en découleront. De plus, ils doivent tous s'engager à intégrer le programme et une culture d'apprentissage à la stratégie globale de l'organisme.

L'obtention d'un engagement est un processus actif axé sur la sensibilisation, la recherche d'appuis et la mise en oeuvre du programme.

La sensibilisation

La première étape pour obtenir un engagement consiste à démontrer la nécessité d'un programme d'alphabétisation en milieu de travail. Lorsqu'une ou plusieurs personnes à l'emploi de la municipalité connaissent l'alphabétisation en milieu de travail, elles peuvent mettre la question en évidence et demander des ressources et des programmes au sein de la municipalité. Toute personne qui connaît l'alphabétisation ou qui est consciente de lacunes au niveau des compétences dans son milieu de travail peut devenir un défenseur de l'alphabétisation en milieu de travail. En partageant leurs connaissances, elles sensibiliseront la municipalité et deviendront des catalyseurs pour le changement. Les décideurs crédibles et respectés au sein de la municipalité sont des alliés importants pour favoriser la sensibilisation et obtenir des engagements.

La Ville de Moncton a établi son programme de formation en milieu de travail en octobre 1998. Elle a mis sur pied une équipe de projet composée de représentants motivés provenant de chaque secteur opérationnel de la municipalité. On y trouve quatre syndicats différents, un groupe d'employés non syndiqués, le Service des ressources humaines, le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick (CCNB) - Moncton et Alphas N.-B. Inc. La grande diversité des membres de cette équipe de projet permet d'assurer que chaque secteur est bien représenté et que la municipalité répond à tous les besoins.

Coordonnateur de
projet
Alphas N.-B.
Inc

Obtenir l'engagement

Les municipalités qui ont un programme efficace d'alphabétisation de la main-d'oeuvre trouvent que la mise sur pied d'un comité d'intervenants est une étape importante pour obtenir et maintenir l'engagement. Un comité mixte syndical-patronal est beaucoup plus en mesure de s'assurer que les programmes d'alphabétisation en milieu de travail s'inscrivent dans les activités de formation et les stratégies de perfectionnement de la municipalité. Les programmes sont plus susceptibles de durer lorsque toutes les parties y participent.

a) **Mettre sur pied un comité d'intervenants**

En général, les intervenants se réunissent au début du processus pour déterminer les besoins et élaborer conjointement le programme d'alphabétisation en milieu de travail.

Les intervenants peuvent former un comité ayant un pouvoir décisionnel ou ils peuvent faire partie d'un comité existant. Idéalement, le comité devrait comprendre des gestionnaires (y compris du personnel des ressources humaines et des gestionnaires opérationnels) et des représentants syndicaux.³ Selon le type de programme mis sur pied, le comité peut également comprendre des animateurs et un représentant des organismes qui financent le programme, que ce soit à titre consultatif ou de membres du comité.

b) **Les rôles et les responsabilités des partenaires**

Les partenaires apportent au comité d'intervenants leurs connaissances et leur dévouement à l'endroit de l'alphabétisation en milieu de travail. Ils sont prêts à consacrer du temps et des ressources pour assurer la bonne marche du programme. Le comité sera chargé des tâches suivantes :

- réaliser ou superviser l'évaluation des besoins;
- concevoir le programme d'alphabétisation en milieu de travail;
- établir les politiques pour guider le

fonctionnement du programme;

- recruter les participants et les animateurs;
- mettre en oeuvre et évaluer le programme;
- recommander des modifications au programme en fonction des commentaires des animateurs, des participants et des membres du comité.

Le travail du comité devrait être guidé par l'équité, la flexibilité et une communication ouverte.

Chaque partenaire devrait être libre d'exprimer son point de vue sachant qu'il sera respecté.

Les employés/participants au programme d'alphabétisation en milieu de travail sont souvent invités à faire partie du comité patronal-syndical lorsque le programme est déjà en place depuis un certain temps.

Le directeur des services administratifs de la Ville de Bathurst a remarqué que certains employés avaient besoin d'améliorer leurs compétences de base pour les aider dans leur travail. Sur sa recommandation, la Ville de Bathurst a collaboré avec Alphas N.-B. Inc. pour mettre sur pied un programme de formation en milieu de travail en juin 1998. Des représentants syndicaux ont rencontré les sections syndicales locales pour les informer de l'initiative et obtenir leur appui. En 1999, tous les syndicats de la municipalité et le directeur se sont rencontrés pour revoir les progrès du programme et recommander des changements. Ce groupe est devenu le Comité du programme de formation en milieu de travail.

c) Autres modèles

Certaines municipalités ont eu recours à d'autres modèles pour refléter les réalités dans leur milieu de travail. En voici deux exemples :

Champion de l'alphabétisation : une personne au sein d'une municipalité (direction, syndicat ou employé) devient la force motrice pour amorcer le programme. Cette personne peut travailler en collaboration avec les intervenants ou avec un comité pour mettre en lumière l'enjeu et obtenir des engagements à l'endroit du programme d'alphabétisation en milieu de travail. Une fois que l'engagement est pris et que le programme est fonctionnel, le champion peut assumer la responsabilité de la mise en oeuvre du programme ou travailler de concert avec un comité. Les villes de Vancouver, en Colombie-Britannique, et Bathurst, au Nouveau-Brunswick, ont mis en oeuvre des programmes à la suite des efforts d'un champion de l'alphabétisation.

Programmes parrainés par le syndicat : les municipalités peuvent également s'adresser aux fédérations provinciales de travailleurs ou au conseil du travail du district pour entreprendre un programme d'alphabétisation en milieu de travail. Dans cette situation, il pourrait ne pas y avoir de comité patronal-syndical officiel ou de comité d'intervenants. Les administrateurs municipaux informent le syndicat au sujet des questions pertinentes susceptibles d'avoir une incidence sur le programme. Le syndicat se charge de tous les aspects du programme, allant du recrutement à la conception et à l'évaluation du programme. La Ville de Saskatoon a eu recours au programme WEST (Workers' Education for Skills Training) de la Saskatchewan Federation of Labour. La Ville de Hamilton a envoyé ses employés au Centre de formation de la main-d'oeuvre du Conseil du travail de Hamilton et du district.

Notre comité a trouvé que la participation et l'approbation des membres du conseil et des cadres dès le début étaient utiles pour montrer aux employés que la haute direction était engagée à l'endroit du projet. Nous avons également trouvé qu'il était important de tenir la haute direction informée des progrès du comité afin de maintenir leur intérêt et leur engagement à l'endroit du projet.

Comité du programme d'autoamélioration en milieu de travail, Ville de St. Johns, Terre-Neuve.

S'assurer que les voies de communication sont ouvertes

Il est important que le comité d'intervenants (ou le champion de l'alphabétisation) tienne la haute direction, les syndicats et les élus informés des progrès du programme d'alphabétisation en milieu de travail. Grâce à des mises à jour régulières, ces personnes resteront engagées à l'endroit du programme d'alphabétisation en milieu de travail.

Distribuez régulièrement des rapports écrits ou oraux au sujet du programme pour mettre en lumière les réussites, les difficultés surmontées et les leçons apprises. Des témoignages anonymes des animateurs, des participants et des membres du comité peuvent également illustrer de façon très éloquente les avantages du programme.

Tableau 1: Obtenir un engagement pour le programme d'alphabétisation en milieu de travail

Le tableau 1 illustre les principes clés nécessaires pour élaborer un programme d'alphabétisation en milieu de travail municipal.

Obtenir un engagement grâce à une communication ouverte avec tous les intervenants municipaux

Obtenir un engagement grâce à des partenaires stratégiques



Obtenir un engagement grâce au respect et à l'habilitation des participants au programme

4 Comment planifier et mettre en oeuvre un programme efficace d'alphabétisation en milieu de travail?

La planification du programme

Pour mettre sur pied un programme d'alphabétisation en milieu de travail, il faut convaincre l'employeur et les syndicats. Souvent, ils ne savent pas trop à quoi s'attendre d'un tel programme ni même s'il est nécessaire, surtout si la municipalité offre déjà des programmes de formation. Toutefois, dans la plupart des municipalités les possibilités de formation existantes sont reliées directement aux services municipaux (comme la formation pour le système d'information sur les matières dangereuses, les ordinateurs ou le fonctionnement de l'équipement lourd). Par contre, un programme de compétences de base procure aux travailleurs les compétences nécessaires pour mieux participer à la formation liée au travail. Si "l'apprentissage continu" est un objectif souhaitable pour tous les employés municipaux, il faut offrir des possibilités de formation aux employés à chaque palier de l'organisation municipale.⁴

En planifiant votre programme, évitez les obstacles suivants:

- Donner une impression fausse ou négative du programme.
- Utiliser des mots comme "alphabétisation" ou "illettré" dans les communications avec le personnel. Ces mots peuvent être perçus négativement et décourager les employés d'accepter le programme et d'y participer. Voici des exemples de mots positifs utilisés en milieu de travail municipal : compétences générales en milieu de travail, formation en milieu de travail, cours de recyclage anglais/français, auto-amélioration en milieu de travail.
- Donner de faux espoirs aux employés au sujet d'une promotion et de la sécurité d'emploi.

4 En général, les politiques relatives à l'apprentissage continu indiquent que l'organisme s'engage à appuyer et à encourager les possibilités d'apprentissage pour tous ses employés. Ces politiques devraient être appuyées par la direction, les syndicats et les employés à tous les échelons. Les politiques guident le choix des possibilités de formation et d'apprentissage et ont éventuellement une incidence sur l'orientation stratégique de l'organisme.

- Culpabiliser les participants parce qu'ils ne font pas leur travail pendant les heures de cours.
- S'attendre à des changements immédiats aux chapitres de la productivité ou des normes de santé et de sécurité au travail. Rappelez-vous que l'alphabétisation n'est qu'une composante de ces éléments. Prévoyez assez de temps pour permettre aux employés d'acquérir de nouvelles compétences.
- Ne pas respecter les droits des participants et des autres employés.
- Exiger ou s'attendre à des rapports relatant les progrès des employés individuels qui participent au programme. Les participants ont droit à la confidentialité pendant qu'ils suivent les cours.
- Demander à des participants de montrer à leurs collègues leurs nouvelles compétences.
- S'attendre à ce que les collègues de travail fassent le travail des participants pendant les heures de cours.

Pour commencer

Il n'existe pas de "façon unique" de mettre en oeuvre un programme d'alphabétisation en milieu de travail. Les étapes doivent être établies par le comité d'intervenants.⁵ Le processus dépendra de la culture d'apprentissage du milieu de travail municipal, des types de programmes de formation déjà offerts, des relations patronales syndicales et de la mesure dans laquelle les membres du comité connaissent l'enjeu. La planification et la mise en oeuvre seront plus faciles si les membres du comité disposent d'assez de temps pendant les heures de travail pour assister aux réunions et assumer les responsabilités associées au nouveau programme.

D'après notre expérience jusqu'à maintenant, le Projet d'alphabétisation en milieu de travail municipal recommande que les municipalités suivent les étapes décrites ci-après pour planifier leur programme. Ces étapes servent de fondement pour bâtir le programme et le modifier au besoin.

5 Dans le chapitre 3, nous avons souligné que la meilleure façon de planifier un programme d'alphabétisation en milieu de travail consistait à mettre sur pied un comité d'intervenants. Nous avons également souligné que certaines municipalités avaient modifié ce processus en fonction de leurs caractéristiques uniques. Dans le présent guide, l'expression "comité d'intervenants" est utilisée en référence à cette étape du processus de planification, mais nous reconnaissons que d'autres processus peuvent être utilisés.

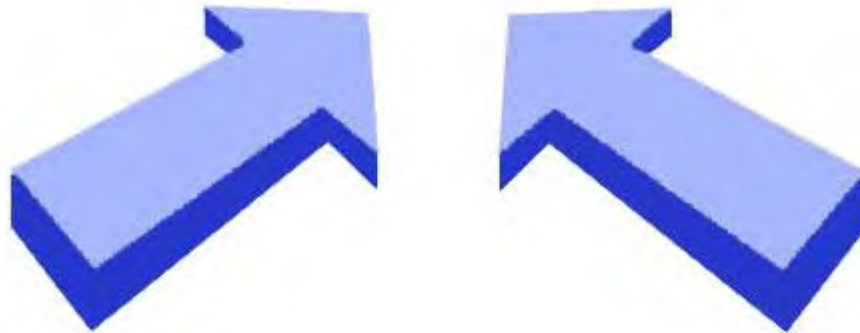
Tableau II: Planification d'un programme efficace d'alphabétisation en milieu de travail municipal

Élaboration d'un plan de communication

Établissement des fondations



Collaboration patronale-syndicate pour mettre en marche un programme d'alphabétisation en milieu de travail



Étapes essentielles pour mettre sur pied un programme d'alphabétisation en milieu de travail

- Identifiez les champions de l'alphabétisation

Cette personne ou ce groupe de personnes sera chargé de recueillir des appuis pour le programme d'alphabétisation en milieu de travail. Les champions de l'alphabétisation veilleront à ce que tous les intervenants soient consultés et tenus informés. Ils travailleront étroitement avec le comité du programme et assumeront les responsabilités qui leur seront confiées.

- Désignez ou formez un comité d'intervenants ayant un pouvoir décisionnel

Le comité d'intervenants peut être un comité existant qui accepte de "relever le défi" ou il peut être un nouveau comité qui représente tous les intervenants de la corporation municipale.

- Obtenez l'engagement de la haute direction et du conseil municipal

Une des tâches essentielles du comité d'intervenants consiste à établir et à maintenir de

bonnes communications avec la direction, les élus et les syndicats pendant les étapes de planification et de mise en oeuvre du programme d'alphabétisation en milieu de travail. De bonnes communications aideront à garder ces personnes clés engagées à l'endroit du processus et contribueront au succès du programme.

- Établissez les buts

Une étape très importante consiste à établir les buts du programme. Ces buts permettront au comité d'intervenants de mesurer les progrès avec le temps. La Ville de St. Johns, à Terre-Neuve, nous fournit un bon exemple. Le comité d'intervenants s'est fixé deux objectifs : 1) sensibiliser tous les employés de la ville au programme d'alphabétisation en milieu de travail et 2) permettre aux employés de profiter des possibilités de formation en milieu de travail dans un cadre non menaçant. Lorsque le comité évaluera le programme, il mesurera son degré de réussite dans ces deux secteurs.

Nous avons fait appel au Alberta Vocational College pour concevoir, élaborer et réaliser l'évaluation des besoins dans trois de nos divisions. Nous avons reçu un rapport complet pour chaque division, qui comprenait une description des compétences requises pour le travail, les lacunes au niveau des compétences et une recommandation pour que les programmes de formation répondent aux besoins précis des employés. Ces rapports nous ont servi de fondement pour planifier nos programmes de formation en milieu de travail, notamment pour offrir des cours de base en calcul, en écriture et en lecture.

Comité du programme de formation en milieu de travail Ville d'Edmonton

- Adoptez des politiques

Le comité d'intervenants devrait s'assurer que les politiques adoptées pour le programme d'alphabétisation en milieu de travail sont réalistes pour la municipalité. Tout au moins, trois secteurs clés devraient être abordés : la participation volontaire au programme, la confidentialité du progrès des participants et la façon de déterminer le temps de participation aux cours. D'autres questions devraient également être abordées, comme l'établissement des horaires et le choix des locaux, le matériel pédagogique et la promotion de communications et d'un langage clairs dans les documents et la signalisation internes et externes.

La participation volontaire est essentielle pour bâtir un programme fort. La participation et l'engagement seront plus forts si les employés ont le choix de participer. Personne ne devrait se sentir obligé de participer et il ne devrait y avoir aucune menace à la sécurité d'emploi pour les employés ne souhaitant pas participer.

Une politique de confidentialité pour les participants est un élément clé pour encourager les employés à participer. Les participants doivent savoir qu'ils ne seront pas traités différemment par leurs superviseurs et leurs collègues de travail s'ils prennent part au programme. Le temps requis pour participer ne doit entraîner aucune pénalité. De plus, les participants doivent être assurés que leurs progrès individuels demeureront confidentiels ⁶

La responsabilité pour le temps pendant lequel les participants prendront part au programme doit être clairement établie. Les cours seront-ils offerts pendant les heures de travail, en temps partagé ou en dehors des heures de travail? Beaucoup d'employés ne pourront pas participer au programme si celui-ci n'est pas offert au moins partiellement pendant les heures de travail en raison de leurs responsabilités familiales, de problèmes de transport et de la fatigue.

Différents modèles ont donné de bons résultats dans les programmes pilotes. Par exemple :

- la Ville d'Edmonton partage le temps avec les participants selon une formule moitié-moitié au début ou à la fin des quarts de travail;
- la Ville de Moncton n'accorde pas de temps de congé à ses employés pour participer au programme; et
- la Ville de Kingston a essayé de faire coïncider son programme avec la fin des quarts de travail,

mais les employés pouvaient "accumuler" les heures de cours en dehors de leur quart de travail et les prendre en congés plus tard.

6

Une fois que le programme est en place depuis un certain temps, la confidentialité devient généralement moins importante. Lorsque les avantages du programme deviennent évidents pour l'employeur, les syndicats et les employés, les nouveaux participants se sentent plus à l'aise de participer.

Lorsque nous avons procédé à la phase d'évaluation des besoins, nous avons adapté un questionnaire d'un autre projet pilote en fonction de nos besoins – nous n'avons aucune intention de réinventer la roue. Les superviseurs ont d'abord répondu au questionnaire d'évaluation des besoins et ensuite ce fut au tour du personnel de première ligne. De cette façon, les superviseurs étaient conscients du programme et ils y ont participé dès les premières étapes.

Comité du programme d'auto amélioration en milieu de travail Ville de St. Johns

• Évaluez les besoins:

L'évaluation des besoins fournit une image instantanée des besoins des employés municipaux en matière de compétences de base. Elle peut également permettre de cerner les secteurs de travail qui nécessitent une attention particulière ainsi que les obstacles qui peuvent nuire au programme. En plus de ces renseignements, l'évaluation des besoins devrait formuler des recommandations pour aider le comité des intervenants à prendre des décisions éclairées au sujet des stratégies et des choix possibles. En général, l'évaluation des besoins est caractérisée par les éléments suivants :⁷

- elle comporte un échantillon représentatif des employés, de la direction et des chefs syndicaux (habituellement de 10 à 15 p. 100 de la main-d'oeuvre);
- elle met en lumière les besoins du milieu de travail et des employés;
- elle examine les mêmes secteurs avec tous les participants;
- elle analyse la situation organisationnelle actuelle et la culture afin de déterminer la meilleure façon d'établir un programme de compétences de base en milieu de travail;
- elle cerne les voies de communication orales et écrites et détermine dans quelle mesure elles sont efficaces; et
- elle identifie les questions associées à la formation et à l'organisation qui pourraient avoir une incidence sur les programmes de perfectionnement recommandés.

Une évaluation des besoins peut être effectuée par des professionnels de l'alphabétisation en milieu de travail, par des membres du comité d'intervenants ou par un autre groupe en qui le comité a confiance. Le comité d'intervenants fournira une orientation en ce qui touche la conception et la portée de l'évaluation, et précisera les outils et les procédures qui seront utilisés. Les données peuvent être recueillies auprès des superviseurs et des employés par le biais de sondages, de groupes de discussions et d'entrevues individuelles.

Diverses méthodes d'évaluation des besoins ont été utilisées dans les projets pilotes. Par exemple, les villes

d'Edmonton, Moncton et Bathurst ont fait appel à des employés du collège communautaire pour effectuer leur évaluation des besoins en consultation avec le comité d'intervenants. À St. John's, le comité a conçu un questionnaire spécialement pour ses employés et l'a distribué à tous les superviseurs et employés de première ligne pour obtenir leurs réponses. Les membres du comité d'intervenants dans la Ville de Port Moody ont entrepris une mini-évaluation des employés pour les aider à prendre les décisions appropriées dans leur milieu de travail.

7

Lorsque nous avons procédé à la phase d'évaluation des besoins, nous avons adapté un questionnaire d'un autre projet pilote en fonction de nos besoins ? nous n'avions aucune intention de réinventer la roue. Les superviseurs ont d'abord répondu au questionnaire d'évaluation des besoins et ensuite ce fut au tour du personnel de première ligne. De cette façon, les superviseurs étaient conscients du programme et ils y ont participé dès les premières étapes, Comité du programme d'auto amélioration en milieu de travail

Ville de St. Johns

- Établissez les priorités du programme :

Le rapport de l'évaluation des besoins aide le comité d'intervenants à prendre des décisions sur la façon de mieux répondre aux besoins de formation des employés. Ce rapport permet de cerner les besoins dans des domaines tels que les aptitudes pour la lecture, l'écriture et le calcul, les aptitudes de communication, l'utilisation de la technologie et la résolution des problèmes. Les employés peuvent également indiquer qu'ils ont besoin de connaissances en informatique pour les aider à faire leur travail. Un programme qui allie à la fois les compétences de base et la technologie est un excellent moyen d'encourager les employés à participer à un programme d'alphabétisation en milieu de travail. Certains rapports d'évaluation des besoins ont également mis en lumière d'autres besoins de formation, comme la gestion du stress (Ville d'Edmonton) et les compétences parentales (Ville de Moncton).

Le comité d'intervenants établit ses priorités en fonction de la disponibilité des ressources humaines et financières, des besoins des partenaires et des ressources au sein de la collectivité. Certaines municipalités ont également ouvert leurs programmes de formation aux entreprises locales et aux familles des employés municipaux. Cette approche a permis de réduire les coûts par participant et les employés se sentaient plus à l'aise lorsqu'ils participaient avec un membre de leur famille.

- Choisissez l'approche du programme :

Aujourd'hui, la plupart des collectivités offrent une variété de programmes d'alphabétisation, dont des programmes de recyclage général ou spécifique à un emploi, ainsi que des programmes d'alphabétisation en milieu de travail. Une formation en informatique et en technologie peut également être offerte. Les fournisseurs de programmes sont les commissions scolaires, les collèges communautaires, les syndicats, les organismes communautaires d'alphabétisation et les formateurs privés.

Dans la plupart des cas, les municipalités canadiennes ont choisi de s'associer à un programme offert par un collège communautaire ou une commission scolaire, un syndicat ou un organisme d'alphabétisation dans la collectivité. Selon le type de programme, la formation est assurée par des formateurs professionnels, des pairs ou une combinaison des deux. Le matériel et l'approche de formation peuvent être adaptés en fonction de chaque milieu de travail. Pour le matériel de formation, la plupart des programmes utilisent une combinaison de documents et de formulaires du milieu de travail, des outils pédagogiques et du matériel choisi par les apprenants. Les caractéristiques des trois types de programmes sont décrites ci-après.

Le programme d'anglais m'a été très utile. Il m'a donné plus d'assurance et de confiance en moi. Il m'a aidé à mieux communiquer avec mes collègues de travail.

Un apprenant
Vancouver

1. Les programmes des collèges communautaires/commissions scolaires

- Les programmes sont adaptés pour répondre aux besoins des apprenants et du milieu de travail;
- Des formateurs qualifiés se rendent dans le milieu de travail pour dispenser les cours;
- Offrent des cours préparatoires à une carrière et à des études collégiales jusqu'à l'équivalent de la 12^e année (secondaire V);
- Offrent des cours de préparation à l'emploi et une formation générale.

2. L'enseignement par les pairs

- Fait appel à des collègues de travail pour enseigner à des petits groupes de participants;
- Les collègues de travail peuvent contribuer à accroître le niveau de confort des participants qui hésitent à retourner "aux études";
- Les collègues de travail connaissent bien la culture du milieu de travail;
- L'employé est envisagé comme un tout et on tient compte d'un large éventail de besoins et de possibilités d'apprentissage tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du milieu de travail;
- Ce genre de formation est généralement assuré par des organismes syndicaux.

3. Programmes communautaires

- Il peut s'agir d'une formation individuelle dispensée par des pairs ou des collègues de travail, ou d'une formation en petits groupes;
- Ils peuvent utiliser le matériel du milieu de travail ou du matériel de formation plus général;
- Ils visent souvent à enseigner une matière pour l'obtention d'un diplôme.

Certaines municipalités ont également élaboré leurs propres modèles uniques pour répondre aux besoins particuliers de leur milieu de travail. En voici quelques exemples :

Le Programme de langue en milieu de travail de [la Ville de Vancouver](#) regroupe des employés et des gestionnaires de tous les échelons du milieu de travail. Il

comprend des locuteurs anglophones ainsi que des personnes qui parlent d'autres langues. Le programme met l'accent sur la lecture, l'écriture et l'expression des expériences individuelles en forme écrite. Des discussions en groupe aident les participants à "s'exprimer en anglais", à élargir leur vocabulaire et à comprendre la structure grammaticale.

Dans la [Ville de St. John's](#), le [Programme de rédaction axé sur le milieu de travail](#) aide les participants à mieux écrire, tout en répondant aux situations de stress en milieu de travail. Les participants apprennent à mieux écrire : a) en rédigeant des scénarios pour régler des problèmes réels en milieu de travail et b) en rédigeant divers rapports narratifs et techniques liés au travail.

- Choisissez l'endroit où la formation sera offerte et l'horaire :

Une décision importante à prendre est le choix de l'endroit où le programme sera offert et de l'horaire. L'endroit devrait être facilement accessible aux participants du programme et il devrait être choisi en tenant compte des employés qui ont des quarts de travail.

La plupart des municipalités ont des salles de formation qui peuvent être utilisées pour des programmes d'alphabétisation en milieu de travail. Idéalement, le programme devrait avoir son propre local, où les outils d'apprentissage, comme les livres, les vidéos et les ordinateurs, sont accessibles 24 heures sur 24. De cette façon, les participants au programme peuvent s'y rendre avant et après leur quart de travail.

- Élaborez un plan de marketing et de communication

Le programme d'alphabétisation en milieu de travail doit être annoncé à tous les employés d'une manière positive et non menaçante. Les partenaires au sein du comité d'intervenants jouent un rôle clé en veillant à ce que leurs réseaux soient informés. Les méthodes les plus efficaces pour informer les employés au sujet du programme semblent être :

- les échanges personnels avec d'autres employés, individuellement ou lors de séances d'information;
- les affiches en milieu de travail;
- l'information distribuée sur les talons de chèques de paye;
- les dépliants et le courriel.

Lorsque vous préparez votre plan de communication, n'oubliez pas que les gens que vous souhaitez attirer dans le programme peuvent avoir de la difficulté à lire. Toutes vos communications doivent être rédigées en langage clair afin d'assurer que votre message rejoint le plus grand nombre de personnes possible. Dans certains cas, vous devrez peut-être fournir de l'information dans des langues autres que le français et l'anglais.

- Recrutez les participants

Encouragez les employés à participer au programme en les invitant à communiquer avec le formateur, un représentant syndical ou un membre du comité d'intervenants. La confidentialité est importante à ce stade, afin d'aider les gens à surmonter leurs craintes.

Indiquez aux employés qu'ils choisiront individuellement, avec le formateur ou le tuteur pair, leurs propres objectifs d'apprentissage et la façon de mesurer leurs progrès. La vérification du niveau de compétences actuel des employés sera nécessaire pour aider le formateur à établir le plan de formation pour le groupe et pour chaque employé.

5 Comment poursuivre le programme?

Évaluer le succès du programme

L'évaluation du programme aidera le comité d'intervenants à analyser et à comprendre les points forts et les points faibles du programme. Elle aidera à déterminer ce qui a bien fonctionné et pourquoi, ainsi que les éléments qui doivent être améliorés. Une évaluation permanente permet à tous les partenaires de suivre les résultats du programme et de déterminer dans quelle mesure celui-ci atteint les objectifs établis.⁸ Ces renseignements sont essentiels pour appuyer la poursuite du programme.

L'évaluation doit être une initiative conjointe entre tous les partenaires du comité du programme et les formateurs. Elle devrait être conçue de manière à ce que :

- tous les partenaires puissent apprendre le plus possible;
- le champion et les partenaires du comité puissent donner suite aux leçons apprises en vue d'améliorer la conception des activités futures;
- l'expérience du programme puisse être partagée avec d'autres organismes qui offrent des programmes d'alphabétisation en milieu de travail. Idéalement, le processus d'évaluation devrait être planifié au moment de mettre sur pied le programme d'alphabétisation en milieu de travail.

Idéalement, le processus d'évaluation devrait être planifié au moment de mettre sur pied le programme d'alphabétisation en milieu de travail.

- Besoins en matière d'information

L'information dont le comité d'intervenants a besoin pour l'évaluation touche généralement les points suivants :

- > **processus** : "Le programme fonctionne-t-il bien?"
- > **résultats** : "combien de personnes ont participé? que peuvent faire les participants maintenant qu'ils ne pouvaient pas faire avant?"

8 Un processus d'évaluation pour les programmes d'alphabétisation en milieu de travail municipal a été élaboré dans le cadre du projet d'alphabétisation en milieu de travail municipal. L'ACAM a collaboré avec le Workplace Education Program d'ABC Canada en vue de produire *A Guide for Planning a Collaborative Evaluation for Municipal Workplace Literacy Programs*.

Questions que pourraient poser les participants actuels ou éventuels :

- Le programme est-il offert à des heures et des endroits convenables?
- Les apprenants ont-ils apprécié le programme?
- Ont-ils acquis des compétences qu'ils considèrent utiles?
- Quels autres cours pourraient être offerts en plus des cours actuels?

Questions que pourrait poser la direction :

- Combien de personnes ont participé?
- Combien coûte le programme?
- Quels ont été les avantages pour les participants et la municipalité?

Questions que pourraient poser les syndicats :

- Comment leurs membres ont-ils bénéficié du programme?
- Comment les buts du programme appuient-ils les valeurs du syndicat?
- La participation au sein du syndicat a-t-elle augmenté à la suite du programme?
- Les membres sont-ils plus conscients de leurs droits?
- Y a-t-il des groupes de travailleurs qui auraient besoin du programme, mais qui ne participent pas (par exemple, les femmes, les locuteurs de langue seconde ou les groupes minoritaires, les travailleurs de quarts, les travailleurs d'un service ou d'un secteur en particulier)? Pouvons-nous faire quelque chose pour éliminer les barrières à leur participation?

- Comment l'information est-elle utilisée?

En général, les intervenants veulent en savoir davantage au sujet des résultats et du fonctionnement du programme pour plusieurs raisons, notamment :

- pour décider s'il faut continuer d'appuyer et de financer le programme;
- pour décider comment intégrer le programme et ses buts aux autres initiatives municipales ou syndicales (politiques, programmes pour les ressources humaines, etc.); ou
- pour décider quelles améliorations doivent être apportées au programme.

Afin de déterminer l'efficacité du programme, l'évaluation devrait répondre aux questions suivantes :

1. Les apprenants ont-ils apprécié le programme? (satisfaction)
 2. Les apprenants ont-ils acquis de nouvelles connaissances et compétences? (apprentissage)
 3. Les apprenants ont-ils utilisé leurs nouvelles connaissances et compétences? (transfert)
 4. Le programme a-t-il donné les résultats escomptés? (incidence)
-

Le comité du programme de la Ville de Moncton a modifié son programme à la suite de son processus d'évaluation permanent. Il a notamment :

- prévu une pause d'une semaine entre les séances pour permettre aux apprenants de rattraper le temps perdu; et
- décerné des certificats de réussite en fonction des progrès des participants.

Un formateur
Ville de Moncton

Les moyens les plus courants pour recueillir de l'information pour l'évaluation sont :

- des entrevues en personne avec divers intervenants;
- des discussions en groupes avec les participants et les intervenants;
- des formulaires d'évaluation des cours remplis par les participants.

Célébrer les résultats du programme

- Pour les participants

Il est important de reconnaître le succès des participants au programme. Des certificats de participation peuvent être décernés lors d'une cérémonie à laquelle sont invitées les familles et d'autres personnes. Il n'est pas nécessaire que cette cérémonie soit un événement de grande envergure – c'est une occasion de réunir tous les intervenants, les participants et les formateurs dans une atmosphère positive. En plus de reconnaître les réalisations individuelles des participants, il faudrait également souligner que leur participation au programme contribue à l'atteinte des objectifs de la municipalité. Une perspective globale est une excellente façon de promouvoir le programme et d'aider à recueillir des appuis pour assurer sa poursuite.

- Pour la municipalité et les syndicats

Cherchez des façons de faire connaître les résultats du programme dans les bulletins d'information de la municipalité, les publications syndicales et les rapports annuels. Les améliorations au niveau de l'efficacité, des économies de coûts et d'une plus grande satisfaction au travail sont de bonnes nouvelles pour les employés, les élus et l'ensemble de la collectivité. Une bonne relation de travail entre la municipalité et ses syndicats dans le cadre du programme d'alphabétisation en milieu de travail peut contribuer à améliorer les communications dans d'autres secteurs.

6 Projets pilotes d'alphabétisation en milieu de travail municipal

Dans le cadre de la phase 3 du Projet d'alphabétisation en milieu de travail municipal, cinq projets pilotes ont été amorcés dans des municipalités canadiennes. Ces projets représentaient des milieux de travail municipaux situés

- dans quatre provinces canadiennes;
- sur la côte Est et la côte Ouest;
- dans des collectivités unilingues anglaises et bilingues anglaises-françaises;
- dans des petites, moyennes et grandes villes.

Ces projets pilotes visaient les objectifs suivants:

1. faire connaître les besoins d'alphabétisation en milieu de travail municipal;
2. obtenir un engagement à l'endroit de l'alphabétisation en milieu de travail municipal; et
3. établir des liens et des partenariats.

Chaque projet pilote a établi son propre échéancier et a progressé au rythme qui convenait pour son milieu de travail. Ainsi, au moment de rédiger le présent rapport, certains de ces projets pilotes sont en place depuis près de deux ans, tandis que d'autres ne le sont que depuis deux semestres.

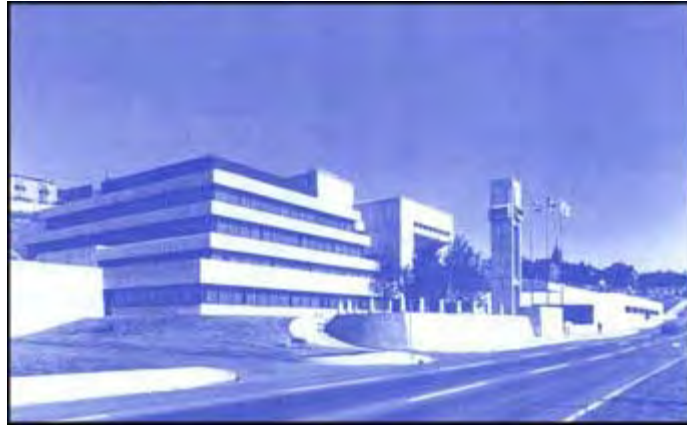
La section suivante décrit les cinq projets pilotes d'alphabétisation en milieu de travail et présente les cinq principaux thèmes qui se dégagent de leurs expériences. Nous croyons que les méthodes utilisées dans le cadre de ces projets pilotes et les leçons apprises leur permettront de devenir des champions de l'alphabétisation en milieu de travail auprès d'autres municipalités et des entreprises dans leur propre collectivité.

En suivant le cours, je me suis rendu compte que, pour bien écrire, il ne suffit pas simplement de mettre des mots sur du papier, mais qu'il y a tout un ensemble de règles à respecter. Si vous respectez ces règles, vous verrez certainement une différence marquée dans votre façon d'écrire. Si vous devez écrire dans votre travail quotidien, vous devriez certainement suivre ce cours.

Un apprenant
Ville de St. Johns

Le cours "Writing in the Workplace" m'a aidé à mieux planifier, rechercher des idées, comparer, examiner et réviser. Les formateurs étaient intéressants et divertissants. Mes collègues de classe étaient très interactifs et agréables, et l'endroit où le cours se donnait était parfait pour ce genre de formation. N'oubliez pas : "notre attitude préférée devrait être la gratitude"

Un apprenant
Ville de St. John's



Ville de St. John's (Terre-Neuve) Programme d'auto-amélioration en milieu de travail

En 1997, la municipalité a mis sur pied un comité d'intervenants chargé de se pencher sur la formation en milieu de travail. Toutes les sections syndicales locales et le service des ressources humaines de la municipalité étaient représentés au sein de ce comité. Afin de recueillir les données pour l'évaluation des besoins et des compétences, des questionnaires ont été distribués à tous les superviseurs. Les résultats ont démontré que les employés municipaux avaient besoin d'aide pour écrire, pour communiquer oralement et pour faire face à des situations de stress en milieu de travail.

William Fagan, président du Newfoundland Literacy Development Council et membre du Comité consultatif régional du programme, a élaboré un modèle appelé Writing in the Workplace: Writing Process with Workplace Content adapté aux employés de la Ville de St. John's. Ce programme répond aux besoins des employés à tous les échelons du milieu de travail municipal. Vingt employés à la fois peuvent suivre un cours et des certificats de réussite sont décernés à la fin du cours.

Plusieurs travailleurs de la section des Services communautaires ont suivi des cours offerts dans le cadre du Programme de formation en milieu de travail. J'ai remarqué que je n'avais pas besoin de consacrer autant de temps pour superviser leur travail, les aider à régler des problèmes au travail et à remplir des feuilles de temps et d'autres formulaires. Ils avaient plus confiance en eux, de sorte qu'ils forment maintenant une meilleure équipe.

Un enregistreur
d'entretien
Ville de Moncton

Grâce au Programme de formation en milieu de travail, je suis plus confiant lorsque j'utilise un ordinateur (comme la plupart des gens, j'avais peur de me tromper). Maintenant, je peux utiliser cet outil pour effectuer des tâches que j'aurais faites à la main.

Un apprenant
Ville de Moncton

Le Programme de formation en milieu de travail est une excellente idée et il offre aux gens qui n'ont pas le temps d'apprendre seuls la possibilité d'améliorer leurs compétences.



Ville de Moncton (Nouveau-Brunswick) Programme de formation en milieu de travail

Le Programme de formation en milieu de travail est unique à trois égards

1. le comité du projet est composé de représentants de quatre syndicats municipaux, de la direction, du programme CREW d'Alphabétisation Nouveau-Brunswick Inc. et du Collège communautaire de Moncton;
2. le programme est motivé par les besoins des employés, non pas par ceux de la direction; et
3. les cours de compétences de base et de technologie avancée sont axés sur l'informatique, de sorte que les apprenants ne sont pas catégorisés en fonction du type d'enseignement qu'ils reçoivent puisque tout se fait à l'aide d'ordinateurs.

L'évaluation des besoins a permis de déterminer divers secteurs de formation qui pourraient être abordés dans le cadre du Programme de formation en milieu de travail, comme les aptitudes de base pour la lecture, l'écriture et le calcul, la formation générale, la formation en informatique et des cours d'intérêt particulier. À l'automne 1998, deux formateurs ont commencé à offrir des modules de formation de cinq semaines aux employés, entre 8 h 30 et 20 h 30. Les employés suivent les cours en dehors des heures de travail, avant ou après leur quart de travail. Les programmes sont également ouverts aux conjoints et aux enfants adultes des employés. Après chaque unité, les étudiants effectuent une auto-évaluation. Le programme est aussi évalué chaque année par les étudiants, les superviseurs, les syndicats et la direction. Les formateurs utilisent l'information provenant des évaluations pour ajuster les

Un apprenant
Ville de Moncton

programmes, modifier les horaires et ajouter de nouveaux segments.

En mai 1999, la Ville de Moncton a décerné des certificats de participation à 96 employés et membres de leurs familles.

Au cours des dix dernières années, la Ville de Bathurst a effectué cinq changements majeurs qui ont eu une incidence sur notre main-d'oeuvre. Ces changements sont :

1. la séparation physique de services qui étaient auparavant regroupés sous un même toit
2. la restructuration attribuable aux compressions budgétaires,
3. l'implantation et l'expansion de la technologie informatique;
4. une hausse du nombre de travailleurs municipaux francophones et bilingues; et
5. une amélioration au niveau des relations patronales syndicales.

Ces changements ont "ouvert la porte" à la mise sur pied du Programme de formation en milieu de travail à Bathurst.

Le directeur des services administratifs
Ville de Bathurst



Ville de Bathurst (Nouveau-Brunswick) Programme de formation en milieu de travail

La Ville de Bathurst a commencé le Programme de formation en milieu de travail à l'été 1998 avec l'appui d'Alphabétisation Nouveau-Brunswick Inc. et du collège communautaire local. Initialement, le programme était axé sur la formation de base pour le groupe des travailleurs de l'extérieur. Huit employés ou conjoints se sont inscrits au programme. Toutefois, lorsque les présences ont commencé à diminuer, il est devenu évident qu'il fallait apporter des changements. La municipalité a décidé de recommencer.

Un comité de formation en milieu de travail a été formé. Il était composé du directeur des Services administratifs et de représentants des quatre sections locales du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) à la Ville de Bathurst, police (section 1497), pompiers (section 3040), travailleurs intérieurs (section 1282) et travailleurs de l'extérieur (section 550).

Le comité a décidé de procéder à une évaluation des besoins globaux afin de déterminer quels cours et programmes devraient être offerts. Avec l'aide d'Alphabétisation Nouveau-Brunswick Inc., la municipalité a retenu les services d'un consultant pour effectuer une évaluation des besoins. Plusieurs secteurs prioritaires clés en matière de formation ont été cernés et seront intégrés au Programme de formation en milieu de travail de la municipalité. Ces secteurs sont :

- la formation en informatique à tous les échelons;
- la grammaire française pour ceux dont la langue maternelle est le français;

- la conversation en français pour les travailleurs dont la langue maternelle est l'anglais; et
 - les communications.
-

Au travail, je me sens plus confiant pour écrire et lire. À la maison je lis beaucoup plus.

Un apprenant Ville d'Edmonton

La connaissance est un don!

Un apprenant Ville d'Edmonton

Ce cours m'aide à choisir les manchettes et à retirer davantage de ce que je lis.

Un apprenant Ville d'Edmonton



Ville d'Edmonton (Alberta) Programme de formation en milieu de travail

En 1996, un comité directeur composé de trois représentants de chacune des sections locales du SCFP et de la direction a été mis sur pied. Au cours des trois années suivantes, le Service de la gestion de l'actif et des travaux publics a organisé des programmes pour a) l'unité des services d'entretien de la Division des bâtiments municipaux et b) les sections de la construction et du design/techniques de drainage au sein de la Division des services de drainage. L'Alberta Vocational College a effectué une évaluation des besoins dans chacune des divisions pour aider à définir les programmes. La présente section décrit le programme des Services de Drainage.

En collaboration avec le personnel du Alberta Vocational College, le comité directeur a tenu une séance de planification de l'évaluation dans le but d'établir les objectifs du programme. Ces objectifs étaient :

1. offrir une formation de base pour aider les employés à relever les défis du changement;
2. aider les employés à être plus efficaces dans leurs activités de formation futures;
3. fournir aux employés des compétences de base en milieu de travail pour les aider à faire leur travail quotidien avec une plus grande assurance; et
4. fournir aux employés les compétences nécessaires pour les aider à améliorer leur vie personnelle et leur participation au sein de la collectivité.

Le Programme de formation en milieu de travail comprenait cinq segments enseignés par des formateurs du Alberta Vocational College. Des séminaires portant sur les thèmes apprendre à apprendre, introduction à l'informatique, la lecture en milieu de travail, la rédaction en milieu de travail et les mathématiques de base ont été offerts. Les travailleurs pouvaient s'inscrire à un ou plusieurs des segments. Le niveau de compétence des apprenants a été vérifié avant de

commencer les cours de lecture, d'écriture et de calcul, afin de s'assurer que la formation était à un niveau approprié.

Environ 70 apprenants ont suivi les cours et 50 sont sur une liste d'attente pour le cours d'introduction à l'informatique. Le temps pour participer au programme était partagé de façon égale entre la municipalité et les employés.



Ville de Port Moody (Colombie-Britannique) Programme de perfectionnement des compétences de communication en milieu de travail

Au printemps 1999, la Ville de Port Moody a établi un comité conjoint patronal-syndical, composé de trois représentants syndicaux et de trois représentants de la direction, qui s'est penché sur les besoins d'alphabétisation des employés. Les syndicats font activement la promotion du programme auprès de leurs membres, tandis que les gestionnaires collaborent avec la haute direction pour assurer l'engagement à l'endroit du programme. Un bibliothécaire de la ville a été désigné à l'automne 1999 pour élaborer une évaluation des besoins et un plan de mise en oeuvre pour le nouveau programme.

Le premier cours de cinq semaines sur les compétences de base en informatique a commencé à l'hiver 1999. D'autres programmes seront offerts en fonction des résultats de l'évaluation des besoins réalisée à l'automne.

Même si le processus de mise en oeuvre du programme a été long, le comité était très enthousiaste. Ce fut une occasion de réfléchir aux besoins des employés municipaux, d'accroître la sensibilisation et d'obtenir des engagements auprès des intervenants municipaux à l'endroit du programme.

Les thèmes communs qui se dégagent des programmes pilotes

1. Les comités d'intervenants

Des comités de planification mixtes patronal-syndical ont permis d'assurer que le processus et le programme bénéficiaient d'un engagement continu à tous les échelons de la municipalité. Les comités mixtes ont aidé à présenter les diverses initiatives d'une manière non menaçante à tous les employés.

2. Les obstacles :

Le principal obstacle auquel ont été confrontés les projets pilotes était la question de savoir s'il fallait opter pour la formule du temps partagé pour la participation aux cours ou les offrir en dehors des heures de travail. Le temps partagé peut avoir une incidence sur l'efficacité des équipes de travail qui doivent travailler pendant des périodes de pointe, comme lors des tempêtes. Dans les projets pilotes qui recommandaient que les cours soient offerts en dehors des heures de travail, on a trouvé qu'il y avait un niveau d'engagement élevé à l'endroit du programme.

3. Les stratégies de communication :

En général, les nouveaux programmes ont été annoncés sur des affiches, des dépliants, dans des messages sur les talons des chèques de paye, lors de conversations individuelles et dans des bulletins d'information internes. La méthode la plus efficace était celle des messages sur les talons des chèques de paye parce que les employés de la ville lisent généralement cette information. Un avantage du processus d'évaluation des besoins est qu'il déclenche l'intérêt à l'endroit de la nouvelle initiative dès le début du processus de planification.

4. La demande des employés pour les cours:

Une fois que les programmes étaient établis, les employés se sont inscrits à ces cours en grand nombre. Plusieurs des projets pilotes avaient une liste d'attente pour les prochaines sessions.

5. Les incidences :

Tous les intervenants ont ressenti l'effet des programmes d'alphabétisation en milieu de travail. Les apprenants, les syndicats et la direction ont remarqué que les employés ont plus confiance en eux, que ce soit dans leur milieu de travail ou au foyer. Le moral et le rendement au travail se sont améliorés. Les comités d'intervenants ont donné aux syndicats et à la direction l'occasion de travailler ensemble à la réalisation d'un objectif commun. Cette coopération a permis de renforcer les relations entre les deux et de mieux comprendre les situations en milieu de travail.

Principales leçons apprises pendant la planification, la mise en oeuvre et l'évaluation des programmes :

1. Une évaluation des besoins est une étape essentielle qui permet de préparer le terrain pour le programme. Elle devrait permettre de cerner les lacunes au niveau des connaissances et de la formation. Elle peut également être utilisée pour communiquer la procédure à tous les intervenants en milieu de travail.
2. Les programmes offerts doivent être adaptés aux besoins des employés.
3. Les syndicats doivent être des partenaires à part égale dans le processus. Si les syndicats "participent" au programme, les menaces à la sécurité d'emploi et de représailles sont réduites.
4. L'appui de la haute direction en assumant les coûts à court terme (comme le matériel, la salle et le temps de congé) portera fruit à long terme, grâce à une plus grande efficacité des opérations.
5. Les formateurs représentent une composante clé du succès du programme de formation en milieu de travail. Ils doivent être sensibles aux besoins des apprenants adultes, s'assurer que le programme est agréable et utiliser le matériel de formation du milieu de travail et de la collectivité.

Conseils à l'intention des municipalités qui envisagent d'offrir un programme d'alphabétisation en milieu de travail :

- Établissez vos buts, soyez patients et persévérez;
 - Obtenez l'appui de la haute direction pour votre projet;
 - Effectuez une évaluation des besoins pour vous aider à choisir un programme de formation;
 - Gardez les voies de communication ouvertes entre tous les intervenants;
 - Reconnaissez qu'il est possible de mesurer certaines incidences (comme une réduction du temps de supervision pour les tâches quotidiennes), tandis que d'autres incidences ne peuvent être mesurées (comme une plus grande estime de soi). Dans l'ensemble, les résultats seront des avantages positifs pour l'apprenant, le milieu de travail et la collectivité.
-

7 Quelles sont les ressources et le matériel d'apprentissage utiles pour commencer?

Beaucoup de publications sont consacrées à l'alphabétisation des adultes et à l'alphabétisation en milieu de travail. Pour vous aider à lancer votre programme, nous avons répertorié une liste de documents de référence et d'outils pédagogiques. Ces publications vous renseigneront et vous aideront à choisir un programme d'alphabétisation en milieu de travail ainsi que les méthodes qui répondront à vos besoins.

Bibliographie sommaire des ressources en alphabétisation des adultes

Références générales

Canadian Labour Congress, Learning in Solidarity Series (Learning for our Lives: A Union Guide to Worker-Centred Literacy, Bargaining Basic Skills: What Unions Should Know about Negotiating Worker-Centred Literacy Programs), 2000

Movement for Canadian Literacy, *Organizing Adult Literacy and Basic Education in Canada*, Ottawa, 1992

Nutter, Patricia, *The Writing's on the Wall., Investing in Municipal Workforce Literacy*, Canadian Association of Municipal Administrators, Ottawa, 1996

Partnerships in Learning, *Workplace Basic Skills: A Study of 10 Canadian Programs*, Ottawa, 1995

Taylor, Maurice; James Draper, eds., *Adult Literacy Perspectives*, Toronto, 1989

Taylor, Maurice; Glenda Lewé; James Draper, eds., *Basic Skills for the Workplace*, Toronto, 1991

Taylor, Maurice, ed., *Workplace Education: The Changing Landscape*, Toronto, 1997

Waugh, Sue, *Workplace Literacy and Basic Skills*, National Literacy Secretariat, Ottawa, December 1990

Matériel de cours

Belfiore, M.E., and B. Burnaby, *Teaching English in the Workplace*, Toronto, 1995

Canadian Urban Transit Association, *Workplace Information Skills Enhancement in Transit: Writing for Transit Operations*, Toronto, 1997

Johnston, Wendy, *Labour Initiated Literacy programs in Canada*, National Literacy Secretariat, Ottawa, 1994

Ontario Ministry of Skills Development, *How to Set Up Literacy and Basic Skills Training in the Workplace*, Toronto, 1993

Ottawa YM-YWCA, *An Organizational Approach to Workplace Basic Skills: A Guidebook for Literacy Practitioners*, Ottawa, 1992

Plett, L, *Workplace Instructors Handbook*, Literacy Workers Alliance of Manitoba, Winnipeg, 1994

Sauvé, V.J. Nicholls; L. Crawford, *Time for Basics, English Language Professionals*, Edmonton, 1991

Ressources pour l'évaluation des besoins

ABC Canada, *Collaborative Needs Assessment*, Toronto, 1994

Jurmo, Paul, *Individual Assessment Clarifying Learner needs, Abilities, Interests, and Progress, Learning Partnerships*, East Brunswick, NJ, 1995

Klassen, C. and J. Robinson, *An Approach to ESL Literacy Assessment*, Ministry of Advanced Education, Victoria, 1992

Guides de rédaction en langage clair

Baldwin, Ruth, *Clear Writing and Literacy, 2nd edition*, Ontario Literacy Coalition, Toronto, 2000.

Canadian Labour Congress, *Making it Clear: Clear Language for Union Communications*, Ottawa, 1999

Multiculturalism And Citizenship Canada, *Creating a Plain Language Zone: A Manager's Handbook*, Ottawa, 1991

Multiculturalism and Citizenship Canada, *Plain Language Clear and Simple*, Ottawa, 1991

Grotsky, Rose, *Get to the Point: A Strategy for Writing Clearly at Work*, Toronto, 1999.

Matériel audio-visuel

ABC Canada, *Workplace Education*, 1995

Canadian Federation of Labour, *Literacy for Workers*, Ottawa

Capilano College and the Hospital Employees Union, BC, *Working Together, Moving Ahead*, 1999

Frontier College, *The Clear Writer's Hit Squad*, Toronto, 1991

Frontier College, *The Clear Writer's Hit Squad. Video Workshop Leader's Guide and Core Materials*, Toronto, 1991

Literacy New Brunswick, *Learning for the Workplace*, 1995

National Literacy Secretariat, *Presentation on Plain Language Clear and Simple*, Ottawa, 1992

Ontario Federation of Labour, *BEST for Us*, 1989

Ontario Ministry of Education, *Issues in Workplace Literacy*, Toronto, 1991

Ressources en langue française

Congrès du travail du Canada, *Apprendre dans la solidarité : (Apprendre pour la vie : Guide syndical d'alphabétisation pour les travailleurs et les travailleuses, Comment négocier la formation de base pour les travailleurs et les travailleuses : Guide syndical)*, Ottawa, 2000

Congrès du travail du Canada, *Écrire pour agir: Guide de communications syndicales claires et simple*, Ottawa, 2000

La Fédération du Travail de l'Ontario, *Ça ouvre un porte*, 1989

Nutter, Patricia, *Les Mots pour l'écrire : L'alphabétisation en milieu de travail municipal*, Association canadienne des administrateurs municipaux, Ottawa, 1996

Secrétariat national à l'alphabétisation, *Pour un style clair et simple*, Ottawa, 1990

Secrétariat à la condition des personnes handicapées, *Le Pouvoir des mots*, Ottawa, 1991

8 Où obtenir des conseils et de l'aide?

Province ou Territoire	Regroupements	Fédérations Provinciales du Travail	Gouvernements Provinciaux : Coordonnateurs à l'alphabétisation
ALBERTA	Alberta Association for Adult Literacy 332 6th Ave SE Calgary, AB T2G 4S6 Tél: (403) 297-4994	Alberta Federation of Labour 350-10451 170th St. Edmonton, AB TSP 4T2 Tél. : (780) 483-3021	Alberta Advanced Education & Career Development 10 155-102 St. 8th Floor, Commerce Place Edmonton, AB T5J 4L5 Tél. : (780) 427-5704
COLOMBIE-BRITANNIQUE	Literacy BC 601-510 West Hastings St. Vancouver, BC V6B 1L8 Tél. : (604) 684-0624	BC Federation of Labour 200-5118 Joyce St. Vancouver, BC V5G 1H1 Tél. : (604) 430-1421	Ministry of Advanced Education, Training and Technology PO Box 9877 STN PROV GOVT Victoria, BC V8W 9T6 Tél. : (250) 387-6174
MANITOBA	Literacy Partners of Manitoba 998-167 Lombard Ave. Winnipeg, MB R3B 0V3 Tél. : (204) 947-5757	Manitoba Federation of Labour 101-275 Broadway Ave. Winnipeg, MB R3C 4M6 Tél. : (204) 947-1400	Dept. of Education & Training 400-209 Notre Dame Ave. Winnipeg, MB R3B 1M9 Tél. : (204) 945-8247

Province ou Territoire	Regroupements	Fédérations Provinciales du Travail	Gouvernements Provinciaux : Coordonnateurs à l'alphabétisation
NOUVEAU-BRUNSWICK	<p>NB Committee on Literacy 88 Prospect St. West Fredericton, N-B E3B 2T8 Tél.: (506) 457-1227</p> <p>Fédération d'alphabétisation du N.-B. Inc Case postale 1965 Grand-Sault, (N.-B.) E3Z IE2 Tél.: (506) 473-4404</p>	<p>Fédération du travail du N.-B. pièce 208 96, ave Norwood Moncton (N.-B.) E3A 2R7 Tél: (506) 458-1087</p>	<p>Ministère de L'Éducation C.R 6000 470, rue York Fredericton (N.-B.) E3B 5H1 Tél.: (506) 453-2169</p>
TERRE-NEUVE ET LABRADOR	<p>Literacy Development Council of Nfld & Labrador Arts & Culture Centre St. John's, NF AIB 3A3 Tél.: (709) 737-3964</p>	<p>Nfld & Labrador Federation of Labour 36 Austin St. PO Box 8597, Station A St. John's, NF AIB 3P2 Tél.: (709) 754-1660</p>	<p>Dept. of Education PO Box 8700 St. John's, NF AI B 4J6 Tél.: (709) 729-5383</p>
TERRITOIRES DU NORD-OUEST	<p>NWT Literacy Council PO Box 761 Yellowknife, NWT XIA 2N6 Tél.: (867) 873-9262</p>	<p>NWT Federation of Labour PO Box 2787 Yellowknife, NT XIA 2RI Tél.: (867) 873-3695</p>	<p>Dept. of Education, Culture & Employment PO Box 1320 Yellowknife, NWT XIA 21-9 Tél.: (867) 920-3482</p>

Province ou Territoire	Regroupements	Fédérations Provinciales du Travail	Gouvernements Provinciaux : Coordonnateurs à l'alphabétisation
NOUVELLE-ÉCOSSE	NS Provincial Literacy Coalition PO Box 1516 Truro, NS B2N-SV2 Tél.: (902) 897-2444	NS Federation of Labour 212-3700 Kempt Road Halifax, NS B3K 4X8 Tél.: (902) 455-4180	Dept. of Education & Culture 2021 Brunswick St. Halifax, NS B3J 2S9 Tél.: (902) 424- 5191
ONTARIO	Ontario Literacy Coalition 1003-365 Bloor St. East Toronto, ON M4W 3L4 Tél.: (416) 963-5787	Fédération du travail de l'Ontario Bureau 202 15, chemin Gervais Don Mills (ON) M3L 1Y8 Tél. :(416) 441-2731	
ILE-DU-PRINCE-ÉDOUARD	PEI Literacy Alliance PO Box 400 Charlottetown, PEI CIA 7K7 Tél.: (902) 368?3620	PEI Federation of Labour 113-420 University Ave. Charlottetown, PEI CIA 7Z5 Tél.: (902) 368-3068	Dept. of Education PO Box 2000 105 Rochford St. Charlottetown, PEI CIA 7N8 Tél.: (902) 368- 6286

Province ou Territoire	Regroupements	Fédérations Provinciales du Travail	Gouvernements Provinciaux : Coordonnateurs à l'alphabétisation
QUÉBEC	<p>Literacy Partners of Quebec 3040 Sherbrooke St. West Montreal, QC H3Z 1A4 Tél.: (514) 931-8731 (poste 1413)</p> <p>Regroupement des groupes populaires en alphabétisation du Québec 2120, rue Sherbrooke est Montréal (QC) H2K 1C3 Tél.: (514) 523-7762</p>	<p>Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec 545, boul. Crémazie est 12e étage Montréal (QC) H2M 2V1 Tél.: (514) 384-9681</p>	<p>Ministère de L'Éducation 1035, rue de la Chevrotière Québec (QC) G1R 5A5 Tél.: (418) 644-0220</p>
SASKATCHEWAN	<p>Saskatchewan Literacy Network 220-3rd Ave. South Saskatoon, SK S7K 1M1 Tél.: (306) 653-7178</p>	<p>Saskatchewan Federation of Labour 220-2445 13th Ave. Regina, SK S4T 1J3 Tél.: (306) 525-0197</p>	<p>Sask. Post-Secondary Education & Skills Training 4th Floor, 2151 Scarth St. Regina, SK S4P 3V7 Tél.: (306) 787-2513</p>
YUKON	<p>Yukon Learn Society 308 Hanson St. Whitehorse, YT Y1A 1Y6 Tél.: (867) 668-6280</p>	<p>Yukon Federation of Labour 106 Strickland St. Whitehorse, YT Tél.: (867) Y1A 2J5 667-6676</p>	<p>Dept. of Education PO Box 2703 Whitehorse, YT Y1A 2C6 Tél: (867) 667-8213</p>

**Pour obtenir de l'aide complémentaire, veuillez
communiquer avec :**

L'association canadienne des administrateurs municipaux

1485, avenue Laperriere Ottawa (ON) K1Z M

Tél.: (613) 725-9150
