



Stratégie de sensibilisation
des entreprises
à l'alphabétisation
de la main-d'oeuvre

Rapport final

présenté à

La Société québécoise de développement
de la main-d'oeuvre de Montréal

OCTOBRE 1996



7333, rue Saint-Denis, Montréal (Québec) H2R 2E5
Téléhone (514) 278-3273 Télécopieur (514) 278-7224

TABLE DES MATIÈRES

Première partie

Proposition d'une stratégie de sensibilisation des entreprises au développement des compétences de base de la main-d'oeuvre

1.1 Introduction

- 1.1.1 Rappel du mandat
- 1.1.2 Constats initiaux
- 1.1.3 Orientation initiale de l'étude
- 1.1.4 Séquence des travaux

1.2 Préoccupations des décideurs en entreprise

- 1.2.1 Alphabétisation ou « compétences de base »?
- 1.2.2 De qui parlons-nous?
- 1.2.3 Qu'est-ce qui amène le décideur en entreprise à prendre en main ce problème ?
- 1.2.4 Une approche préventive est-elle possible ?

1.3 Préoccupations des autres intervenants

1.4 Paramètres d'une stratégie de sensibilisation

1.5 Stratégie de sensibilisation proposée

- 1.5.1 Objectif général de la stratégie de sensibilisation
- 1.5.2 Objectifs opérationnels
- 1.5.3 Comment réaliser les objectifs opérationnels
- 1.5.4 Les ressources

Deuxième partie

Partenaires · Ressources · Documentation

2.1 La problématique et la cueillette

- 2.1.1 La problématique de la recherche et de l'analyse documentaires
- 2.1.2 La cueillette de la documentation

2.2

Les associations patronales

- 2.2.1 [La Chambre de commerce du Montréal Métropolitain](#)
- 2.2.2 [L'Association des manufacturiers du Québec \(AMQ\)](#)
- 2.2.3 [Le Conseil du patronat du Québec](#)

2.3

Les centrales syndicales

- 2.3.1 [La fédération des travailleurs et travailleuses du Québec \(FTQ\)](#)
- 2.3.2 [La centrale des syndicats démocratiques \(CSD\)](#)
- 2.3.3 [La Confédération des syndicats nationaux \(CSN\)](#)

2.4

Les partenaires en formation

- 2.4.1 [La Table régionale en alphabétisation de Montréal](#)
- 2.4.2 [Le Centre de ressources en éducation populaire \(CREP\) de la CECM](#)
- 2.4.3 [Le Regroupement des groupes populaires en alphabétisation du Québec \(RGPAQ\)](#)
- 2.4.4 [L'Institut de formation en développement économique communautaire \(IFDEC\)](#)
- 2.4.5 [Des interventions menées ailleurs au Québec](#)

2.5

La formation en entreprise

- 2.5.1 [La place de la formation dans la gestion des ressources humaines](#)
- 2.5.2 [Les entreprises et la formation](#)
- 2.5.3 [Les objectifs et les obstacles en formation](#)
- 2.5.4 [La formation de base et les entreprises](#)
- 2.5.5 [Lire, écrire et compter au travail](#)
- 2.5.6 [La notion de compétences de base liées à l'employabilité](#)
- 2.5.7 [Les retombées de la formation](#)

2.6

Des interventions en formation de base en entreprise

- 2.6.1 [Les Emballages Consumers \(Pointe-Saint-Charles\)](#)
 - 2.6.1.1 [Le contexte](#)
 - 2.6.1.2 [Les actions menées](#)
 - 2.6.1.3 [Les résultats](#)
 - 2.6.1.4 [Les partenaires et les ressources](#)
 - 2.6.1.5 [Les facteurs déterminants de l'intervention](#)

- 2.6.2 [La boulangerie Weston \(Rive-Sud\)](#)
 - 2.6.2.1 [Le contexte](#)
 - 2.6.2.2 [Les actions menées](#)
 - 2.6.2.3 [Les résultats](#)
 - 2.6.2.4 [Les partenaires](#)
 - 2.6.2.5 [Les facteurs déterminants de l'intervention](#)

- 2.6.3 [D'autres interventions : Air liquide et Noranda](#)

2.7

[La Documentation consultée](#)

- 2.7.1 [Les entreprises](#)
- 2.7.2 [Les partenaires](#)
- 2.7.3 [Les interventions en formation de base](#)
- 2.7.4 [Les recherches](#)
- 2.7.5 [Vidéos et outils infomatiques](#)

ANNEXES

[Annexe 1: Questionnaires d'entrevue et documents](#)

[Annexe 2: Synthèse des entrevues individuelles et de groupe](#)

[Annexe 3: Enquête sur les ressources des partenaires](#)

Première partie

Proposition d'une stratégie de
sensibilisation des entreprises au
développement des compétences de
base de la main-d'oeuvre

1.1 INTRODUCTION

1.1.1 RAPPEL DU MANDAT

La Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (SQDM) a retenu les services du Groupe DBSF pour « *développer et produire une stratégie concertée de sensibilisation des entreprises aux besoins en alphabétisation de leur main-d'oeuvre ainsi que de développer des outils pour appuyer cette stratégie* » (p.9).

La demande initiale précise que la recherche doit être axée sur les entreprises en général ; « des approches sectorielles pourront éventuellement être développées ».

Le produit livrable a été défini de la façon suivante (p. 12 de l'appel d'offres) :

« Produire une stratégie de sensibilisation des entreprises visant l'alphabétisation de la main-d'oeuvre en emploi. Cette stratégie doit tenir compte du contexte de l'alphabétisation en entreprise ainsi qu'une approche (marketing) favorable à la mise en oeuvre d'initiatives par les entreprises de concert avec les partenaires impliqués.

De plus, cette stratégie doit présenter les différentes possibilités d'initiatives, de leur ampleur et des ressources qui seraient requises. Elle doit donc tenir compte des différentes ressources existantes parmi les différents partenaires gouvernementaux, communautaires, syndicaux et des entreprises. Finalement, cette stratégie proposera des objectifs réalisables. »

La stratégie doit permettre de répondre aux questions suivantes:

1. «Quelles sont les préoccupations des décideurs et des autres intervenants à l'égard de cette problématique?
2. Qu'est-ce qui peut amener le décideur à prendre en main ce problème? Cela peut-il se faire selon une approche préventive? Si oui, comment?
3. Quels seraient les paramètres d'une stratégie de sensibilisation des entreprises?
4. Comment une campagne de sensibilisation peut-elle être réalisée? Par quels moyens? Quelles ressources seront nécessaires et pourraient être utilisées?
5. Quels seraient les indices qui nous permettraient d'évaluer les effets de cette stratégie? »

La première partie de notre rapport répond à ces questions.

Les produits livrables comprennent, en plus de la stratégie :

- « une revue commentée de la documentation et des outils d'intervention existants;
- les outils d'entrevue ainsi que les comptes rendus de ces entrevues;
- un document de référence qui met en évidence les éléments favorables à la mise en oeuvre d'initiatives pour résoudre cette problématique dans l'entreprise, notamment, par des exemples d'expériences réussies. »

Ces informations sont présentées dans la deuxième partie de notre rapport.

1.1.2 CONSTATS INITIAUX

Notre démarche a été basée sur les données quantitatives de l'étude de l'INRS (GODIN 1995) sur les *compétences de base de la population de la région de Montréal*

En se basant sur trois indices significatifs permettant de déceler les « secteurs à risque » en matière d'alphabétisation — 45 ans et plus, moins d'une 9^e année de scolarisation et type de profession —, l'étude de l'INRS identifie les six secteurs économiques les plus désavantagés par rapport à l'ensemble de l'activité économique sur le territoire de la C.U.M. Ces six secteurs sont:

| <i>Secteur</i> | <i>Indice cumulé (100=indice C.U.M.)</i> |
|-----------------------------------|--|
| • industrie manufacturière légère | 872,30 |
| • construction | 718,73 |
| • industrie manufacturière lourde | 551,57 |
| • autres services | 428,88 |
| • services aux consommateurs | 320,44 |
| • transport et entreposage | 280,44 |

Par ailleurs, si l'on s'en tient à l'indice qui apparaît le plus important pour identifier les secteurs où la part de la main-d'oeuvre analphabète serait plus importante, c'est-à-dire la proportion de travailleurs n'ayant pas atteint une 9^e année de scolarisation, neuf secteurs d'activités économiques se démarquent:

| <i>Secteur</i> | <i>% des travailleurs n'ayant pas atteint une 9^e année</i> |
|-----------------------------------|---|
| • industrie manufacturière légère | 30,1 |
| • construction | 18,6 |
| • industrie manufacturière lourde | 17,8 |
| • hébergement et restauration | 14,1 |

| | |
|--|------|
| • transport et entreposage | 11,5 |
| • autres services | 11,0 |
| • services aux consommateurs | 10,8 |
| • commerce de détail | 10,5 |
| • industrie manufacturière intermédiaire | 10,2 |

Ces neuf secteurs d'activités économiques représentent 51% de la main-d'oeuvre de la C.U.M. et 76% de la main-d'oeuvre n'ayant pas atteint une 9e année.

Les secteurs « autres services » et « services aux consommateurs » regroupent fort probablement une pléthore de très petites entreprises ou commerces difficiles à rejoindre. Il a donc été décidé de concentrer l'étude sur les entreprises des secteurs économiques suivant:

- industrie manufacturière légère
- construction
- industrie manufacturière lourde
- hébergement et restauration
- transport et entreposage
- commerce de détail
- industrie manufacturière intermédiaire

Ces sept secteurs d'activités économiques représentent 43 % de la main-d'oeuvre totale de la C.U.M. et 67% de la main-d'oeuvre n'ayant pas atteint une 9e année.

Une deuxième étude réalisée par l'INRS-Urbanisation pour le compte de la SQDM de Montréal, *Quelques éléments de réflexion pour une stratégie gouvernementale de développement des compétences en alphabétisation* (Benoit GODIN et Pierre DORAY en collaboration avec Olga Berseneff, 1995), rassemble des informations et des analyses dont nous avons retenu certains aspects devant être pris en considération dans l'élaboration de la stratégie.

- Les études et enquêtes n'arrivent pas à cerner avec précision l'ampleur du phénomène de l'analphabétisme chez les personnes en emploi.
- L'évaluation scientifique des multiples approches utilisées en alphabétisation est difficilement réalisable. Toutefois, dans l'ensemble, les résultats sont considérés comme plutôt faibles.
- L'alphabétisation en emploi est peu développée en tant que tel et comme programme de formation des compétences de base. Les réticences des travailleurs concernés sont principalement de deux ordres :
 - la motivation à cause de la stigmatisation reliée à l'analphabétisme ;
 - l'aversion pour l'école.

- Il y a un manque d'implication des entreprises. Les réticences des employeurs s'expliquent par des facteurs comme :
 - la manque de ressources humaines et financières (particulièrement dans les PMF,) ;
 - la crainte de voir les employés mieux formés quitter leur emploi pour une autre entreprise ;
 - l'absence de programmes de formation de base contextualisés;
 - la complexité et le manque de souplesse des programmes : trop nombreux, trop longs, etc. ;
 - la préférence pour investir dans l'équipement et la technologie afin de rester compétitif.
- La formation en emploi s'adresse davantage à des catégories socioprofessionnelles où on rencontre peu de problèmes d'alphabétisation : professionnels, gestionnaires, scientifiques, etc. Les cols bleus et les cols blancs sont souvent négligés.
- L'introduction de changements organisationnels importants et l'implantation de nouvelles technologies, de nouveaux équipements et de nouveaux procédés sont des occasions et une source de motivation importante des entreprises pour prendre conscience et s'attaquer au problème de l'alphabétisation de la main-d'oeuvre en emploi.
- L'importance de l'implication et de la collaboration du syndicat pour le dépistage, la sensibilisation de leurs membres et l'évaluation des résultats.

Les principales conclusions de cette étude sont les suivantes:

- la nécessité de développer des programmes de formation contextualisés (lieu de formation, outils de formation, approches, programmes sur mesure) ;
- le besoin d'un sérieux effort de dépistage de l'analphabétisme ;
- la préoccupation des entreprises pour les compétences de base à l'occasion de changements ;
- la nécessité d'un effort de diffusion des outils pédagogiques existants ;
- la nécessité de donner une plus grande visibilité aux projets en cours et aux « success stories » ;
- la nécessité de sensibiliser non seulement les entreprises, mais aussi et surtout les regroupements sectoriels ;
- la nécessité de faciliter l'accès à des ressources diversifiées et de simplifier leur gestion administrative ;
- la nécessité de favoriser le partenariat entre les différents intervenants.

1.1.3 ORIENTATION INITIALE DE L'ÉTUDE

La formation de la main-d'oeuvre en emploi s'inscrit dans un ensemble de mesures regroupées récemment par le gouvernement québécois en cinq volets d'intervention en matière de main-d'oeuvre : la préparation à l'emploi, le maintien en emploi, la stabilisation de l'emploi, l'insertion en emploi et la création d'emploi.

L'adoption de la Loi 90 relative à la formation en emploi, qui vise à ce que, d'ici 1998, les entreprises dont la masse salariale est supérieure à 250 000 dollars consacrent au moins un pour cent de cette masse à la formation de la main-d'oeuvre en emploi, a soulevé un débat de société majeur. Au-delà des prises de position des acteurs concernés, cette discussion publique a eu le mérite de porter à l'avant scène de l'actualité ce qui était connu depuis longtemps par ceux que préoccupe la qualification de la main-d'oeuvre : le Québec, comme le Canada dans son ensemble, est loin derrière les chefs de files de l'économie mondiale en matière de formation et de perfectionnement de la main-d'oeuvre en emploi.

Dans un contexte de concurrence accrue et de mondialisation des marchés, les entreprises s'engagent dans deux directions stratégiques complémentaires qui ont des incidences significatives sur la qualification de la main-d'oeuvre : les nouvelles technologies et la systématisation des processus de production visant la réduction des pertes et, de façon générale, le développement continu de la qualité.

C'est à l'occasion de tels changements que les entreprises constatent que les lacunes en compétences de base d'une partie de leur main-d'oeuvre ont une incidence directe sur leurs performances et qu'elles compromettent l'atteinte des objectifs d'amélioration visés.

C'est dans cette conjoncture que se situe le projet de la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre de Montréal d'élaborer une *stratégie de sensibilisation des entreprises à l'alphabétisation de la main-d'oeuvre en emploi*. Une telle stratégie s'inscrit d'emblée dans le volet « maintien en emploi » et devrait avoir une incidence sur le volet « stabilisation de l'emploi ».

L'importance d'une action visant l'alphabétisation de la main-d'oeuvre en emploi ne devrait pas avoir besoin de longues démonstrations au regard des données économiques. En effet, une étude réalisée en 1988 par le Canadian Business Task Force on Literacy a estimé les coûts de l'analphabétisme au Canada à plus de 10 milliards de dollars par année pour l'ensemble de la société canadienne et à 4 milliards de dollars par année en coûts directs pour les entreprises (données reproduites par Burt Perrin dans son étude *L'importance de l'alphabétisation*, Secrétariat national à l'alphabétisation, Ottawa, 1990).

La demande de la SQDM porte spécifiquement sur le phénomène de l'alphabétisation en entreprise. Il est donc important de ne pas perdre de vue que la sensibilisation aux besoins en alphabétisation de la main-d'oeuvre en emploi s'adresse en premier lieu aux décideurs que sont les propriétaires et les gestionnaires d'entreprises. Le phénomène de

l'alphabétisation de la main-d'oeuvre en emploi doit être considéré comme variable de la performance de l'entreprise et idéalement comme composante du plan de développement de ses ressources humaines - ce qui ne signifie nullement qu'une entreprise ne disposant pas d'un tel plan ne puisse entreprendre une action efficace et rentable en matière d'alphabétisation.

1.1.4 SÉQUENCE DES TRAVAUX

1.1.4.1 Étude documentaire et problématique de l'alphabétisation de la main-d'oeuvre en emploi

Cette étude est présentée dans la deuxième partie de notre rapport final. Au-delà de l'analyse documentaire proprement dite, cette étude a comporté des entrevues avec divers organismes syndicaux, populaires, publics et patronaux. Elle a porté sur un ensemble de thèmes centraux de la problématique des compétences de base en entreprise, notamment :

- la place de la formation dans la gestion des ressources humaines;
- les entreprises et la formation;
- les objectifs et les obstacles en formation;
- la formation de base et les entreprises;
- lire, écrire et compter au travail;
- la notion de compétences de base liées à l'employabilité;
- les retombées de la formation pour les entreprises et pour les travailleurs.

Cette étude documentaire examine aussi des expériences de formation aux compétences de base en entreprise pour mieux comprendre, notamment :

- le contexte dans lequel est apparu le projet de formation;
- a les actions menées;
- les résultats ;
- les partenaires et les ressources impliqués ;
- les facteurs déterminants de l'intervention.

On peut considérer cette étude documentaire conune un document de réflexion pouvant utilement, par lui-même, alimenter la discussion sur la problématique de la formation aux compétences de base en entreprise (incluant l'alphabétisation).

1.1.4.2 Entrevues individuelles et groupes de discussion

L'annexe 2 présente la synthèse de ces entrevues individuelles et collectives. Les questionnaires d'entrevue sont regroupés dans l'annexe 1.

Quatorze personnes ont été rencontrées en entrevue individuelle. Ces personnes provenaient de divers secteurs: organisme communautaire (1), commissions scolaires (2), entreprises (3), association patronales (4), centrales syndicales (2).

Dix-neuf personnes ont été rencontrées dans le cadre de quatre groupes de discussion: représentants d'organismes publics et de développement (CDEC, MICST, SGDM, Secrétariat à la métropole) ; associations patronales et sectorielles (CCQ) ; organismes de service (syndicats, organismes communautaires, commissions scolaires, fondations) ; entreprises.

Les thèmes abordés par les groupes de discussion ont été :

- la problématique générale des compétences de base en entreprise ;
- le but de la stratégie (but général et buts spécifiques)
- la ou les cibles;
- l'objet ;
- le mode de déploiement ;
- les actions ;
- le maître d'oeuvre ;
- la durée ;
- les craintes ;
- les secteurs prioritaires.

1.1.4.3 Le rapport

La présentation des résultats de nos travaux a été faite en deux temps. Un *Rapport préliminaire* a été déposé en juin 1996 au *Comité consultatif régional sur les besoins en compétences de base de la SQDM de Montréal (CCR)*.

Sur la base des questions posées et des commentaires formulés, un document intitulé *Notes complémentaires* a été rédigé en discuté au début du mois de septembre. Notre rapport final tient compte des points de vue et des orientations dégagées par le CCR lors de cette deuxième rencontre.

Ces échanges avec les membres du CCR ont permis de mieux contextualiser nos recommandations. Elles ont permis notamment de mieux identifier les forces, les opportunités et les contraintes qu'il faut prendre en considération dans une stratégie concertée de sensibilisation des entreprises sur le territoire de l'île de Montréal.

1.2 PRÉOCCUPATIONS DES DÉCIDEURS EN ENTREPRISE

Qu'est-ce que peut amener le décideur à prendre en main ce problème? Cela peut-il se faire selon une approche préventive? Si ou, comment?

1.2.1 ALPHABÉTISATION OU « COMPÉTENCES DE BASE » ?

La notion d'*alphabétisation* ne correspond pas aux préoccupations ni à la situation des entreprises. Ces dernières ne se reconnaissent aucune responsabilité en ce qui regarde l'alphabétisation des personnes à leur emploi. Elles considèrent qu'il s'agit pour une part d'une responsabilité sociale et pour une autre d'une responsabilité individuelle.

Les entreprises sont cependant préoccupées par le niveau des compétences de base de leur main-d'oeuvre **dans la mesure où**, dans certaines conditions que nous examinerons plus loin, **ce niveau est trop bas pour permettre de réaliser les changements jugés essentiels à la santé et au développement de l'entreprise.**

D'autre part, l'alphabétisation des personnes en emploi ne donne pas de résultat satisfaisant du point de vue de l'entreprise si elle n'est pas intégrée à une démarche de mise à jour des connaissances nécessaires à l'exécution des tâches et des fonctions pour lesquelles les personnes sont rémunérées.

1.2.2 DE QUI PARLONS-NOUS?

On ne peut parler « des entreprises » ni « des décideurs » en général dans une interrogation sur une stratégie de sensibilisation à l'alphabétisation de la main-d'oeuvre. Dans une telle perspective, les entreprises peuvent être segmentées de différentes manières. Nous soumettons les éléments qui suivent à votre réflexion.

Grandes, moyennes et petites entreprises

La taille de l'entreprise a généralement un rapport avec les ressources disponibles pour la formation de la main-d'oeuvre : budget, fonction ressources humaines structurée, etc. La petite entreprise pourrait avoir besoin d'un soutien particulier pour la mise en place d'un programme de formation de base.

La structure et la dynamique de l'emploi selon les secteurs

La construction, par exemple, ne peut être abordée de la même manière que l'industrie manufacturière (lieu unique), en raison de la mobilité de la main-d'oeuvre (multiplicité, caractère éphémère du lieu de travail). Dans ce secteur, le monde syndical joue un rôle prépondérant en matière de formation.

Par ailleurs, le commerce de détail présente des particularités qui font penser qu'une action de formation de base visant à améliorer la santé des entreprises, donc le maintien des personnes en emploi, devrait peut-être inclure les propriétaires.

L'approche sectorielle est sans conteste celle qui est privilégiée par le milieu des entreprises. Or, les préoccupations sectorielles transcendent les priorités régionales. On estime que ces dernières sont parfois un frein au développement de la formation dans la mesure où elles ne s'accordent pas toujours avec les priorités sectorielles.

Entreprises engagées dans un processus de certification ISO

C'est le facteur mentionné le plus souvent par les intervenants du milieu des entreprises. Ces entreprises s'engagent dans un processus où les compétences de base que sont la lecture, l'écriture et le calcul sont des conditions essentielles pour réaliser les changements technologiques et organisationnels nécessaires à l'implantation des nouvelles normes de qualité. Il faut donc prêter une attention particulière à l'identification des entreprises pour lesquelles les changements technologiques sont des facteurs majeurs de développement à court terme et celles pour qui cela est un aspect secondaire ou une perspective lointaine.

Entreprises syndiquées et entreprises non syndiquées

La syndicalisation de la main-d'oeuvre est un facteur qui peut favoriser une démarche de dépistage des lacunes en compétences de base. La présence d'un syndicat sensibilisé à cette problématique est aussi un atout pour convaincre les travailleurs de participer à un programme de formation de base.

1.2.3 QU'EST-CE QUI AMÈNE LE DÉCIDEUR EN ENTREPRISE À PRENDRE EN MAIN CE PROBLÈME ?

Ce sont tous les changements technologiques et les changements dans l'organisation du travail qui exigent des compétences de base différentes ou d'un niveau supérieur à celles qui provient au moment de l'embauche d'une partie de la main-d'oeuvre - ces compétences de base comprenant la lecture, l'écriture et le calcul.

En d'autres mots, les décideurs en entreprise commencent à considérer que les lacunes en compétences de base de certains employés posent problème et appellent une solution corporative le jour où cela devient un frein à la réalisation de changements ayant pour but l'amélioration la performance de l'entreprise. Il faut remarquer cependant qu'il s'agit des entreprises qui disposent de ressources et de moyens nécessaires au développement d'une culture de la formation continue de la main-d'oeuvre (un département des ressources humaines notamment), ce qui n'est certainement pas le cas de toutes les petites et moyennes entreprises.

La stratégie de sensibilisation devrait donc chercher en priorité à identifier les entreprises qui sont engagées dans de tels changements,

On a aussi constaté que les entreprises ont maintenant tendance à régler le problème des compétences de base à l'embauche par des critères de sélection et des exigences académiques plus élevés (secondaire 5, par exemple). Ce qui fait dire à certains intervenants du milieu des entreprises qu'une action de sensibilisation comme celle envisagée ici aurait été nécessaire il y a cinq ou sept ans. Les travailleurs ayant besoin de hausser leur niveau de compétences de base sont de plus en plus âgés et de moins en moins nombreux.

1.2.4 UNE APPROCHE PRÉVENTIVE EST-ELLE POSSIBLE ?

Cette question revient en fait à se demander si une stratégie de sensibilisation des entreprises est possible. Quel peut être le but d'une telle stratégie si ce n'est de prévenir ?

Nous estimons qu'une telle stratégie de sensibilisation est non seulement possible, elle est nécessaire. C'est l'avis de la grande majorité des intervenants rencontrés au cours de nos travaux. Certains d'entre eux parlent d'une certaine urgence. Cela dit, il importe de préciser dans quel sens envisager une telle sensibilisation et quels types d'entreprises viser.

À notre avis, une action de sensibilisation devrait chercher à atteindre les entreprises qui seront dans un avenir prévisible affectées dans leur survie et leur développement par des lacunes en compétences de base de certains de leurs employés. Ces entreprises sont celles qui auront à vivre des changements technologiques et des transformations dans l'organisation du travail pour lesquels les lacunes en compétences de base seront un frein.

Comment identifier ces entreprises ? Qui sont les partenaires et les interlocuteurs pouvant contribuer à identifier ce type d'entreprise ? Ce sont des questions auxquelles la stratégie proposée plus loin apporte des réponses.

Ce que nous disent les constats qui précèdent, c'est que les critères généraux qui servent à l'identification des entreprises et des secteurs où est concentrée la main-d'oeuvre « à risque » sur le plan des compétences de base (moins d'une neuvième année de scolarité, 45 ans et plus, certaines professions) ne permettent pas de cibler les catégories d'entreprises que la stratégie de sensibilisation devrait viser en priorité pour être efficace.

Par ailleurs, bien qu'une stratégie de sensibilisation soit jugée nécessaire, il ne faudrait pas présumer que toutes les entreprises qui ne se préoccupent pas des compétences de base de leurs employés changeraient d'attitude si elles étaient **sensibilisées**.

Il semble qu'il y ait une étape préalable à franchir: celle où l'entreprise décide d'opter pour une **flexibilité qualitative** de sa main-d'oeuvre plutôt que de maintenir la vieille stratégie tayloriste de flexibilité **quantitative**.

En effet, dans un contexte de concurrence accrue, les entreprises peuvent choisir deux modes de flexibilité pour faire face aux fluctuations du marché : la flexibilité quantitative, basée sur le roulement de personnel (embauche - licenciement - précarisation des emplois), et la flexibilité qualitative fondée sur la mobilité interne de la main-d'oeuvre, laquelle dépend de la qualification des personnes, du développement de leurs compétences, de leur adaptabilité, etc.

La flexibilité quantitative, qui exige moins d'investissement interne (mais, de plus en plus, un investissement social sous forme de chômage et d'assistance sociale, puisque l'entreprise externalise le coût de la flexibilité) est une stratégie prédominante encore aujourd'hui, particulièrement dans la petite et la moyenne entreprise. Elle a ses racines historiques dans le taylorisme et la déqualification des emplois par suite du morcellement du processus de production et de la mécanisation des fonctions de travail. Mais elle est contrée par une forte poussée vers la flexibilité qualitative.

La fiabilité qualitative est la tendance de pointe en organisation du travail et devrait à terme caractériser les entreprises gagnantes, c'est-à-dire qui seront plus compétitives, donc qui se maintiendront, donc qui maintiendront les personnes en emploi.

Nous estimons qu'une stratégie de sensibilisation des entreprises au développement des compétences de base de leur main-d'oeuvre devrait s'inscrire dans un projet plus vaste visant à **soutenir les forces qui agissent dans le sens du développement de la flexibilité qualitative de la main-d'oeuvre**. C'est, pour ne prendre que cet exemple, le cas des secteurs dans lesquels l'implantation des normes ISO est en développement.

1.3 PRÉOCCUPATIONS DES AUTRES INTERVENANTS

Ces « autres intervenants » ce sont les commissions scolaires, les syndicats, les organismes d'alphabétisation, la SQDM, le ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, le ministère de la Métropole, etc.

Nous n'entrerons pas dans le détail des points de vue et des préoccupations de chacun de ces intervenants. Nous nous limiterons à indiquer les idées forces qui se dégagent des rencontres individuelles et des discussions de groupes (annexe 2).

Dans l'ensemble, les préoccupations de ces acteurs ne se distinguent pas tellement de celles exprimées par les décideurs en entreprise et les organisations de regroupement et de représentation des entreprises que nous avons rencontrées. Il convient cependant de souligner les aspects suivants :

- La notion de compétences de base dans une perspective de mise à jour des compétences et de formation continue doit remplacer celle d'alphabétisation. La stratégie de sensibilisation doit être pensée dans ces termes.
- Il faut que soient réunies des conditions objectives au sein de l'entreprise pour que les décideurs se sensibilisent et décident d'agir en matière de développement des compétences de base. Ces conditions objectives sont les changements technologiques, l'implantation de la norme ISO, des changements dans l'organisation du travail (travail d'équipe par exemple), etc.
- Le monde syndical est à la fois un initiateur de processus de formation et un partenaire incontournable de toute action de sensibilisation des entreprises. Il faut ne pas perdre de vue que les demandes provenant des travailleurs et des travailleuses, véhiculées par les organisations syndicales, sont de puissants leviers de sensibilisation lorsqu'elles sont tes dans un esprit et ans une perspective de collaboration. Les syndicats sont ainsi des intervenants stratégiques qui interviennent en amont, dans le but de sensibiliser l'employeur, et en aval pour sensibiliser et soutenir les travailleurs hésitants ou craintifs.
- Une stratégie de sensibilisation devrait inclure une action en direction des intervenants stratégiques de l'environnement des entreprises, notamment ceux qui fnancent les entreprises. Les compétences de base et les plans de formation de la main-d'oeuvre sont des conditions de développement au même titre que les catégories que l'on retrouve habituellement dans les plans d'affaires des entreprises,

- Les organismes de formation privés et à but non lucratif doivent investir beaucoup de temps et de ressources pour simplement maintenir un lien avec les entreprises cibles dans l'attente du moment où les conditions internes de l'entreprise sont mûres pour une intervention de leur part. Une stratégie qui aiderait à la mise en marché de leurs produits et services serait appréciée.
- Nous avons l'impression que ce que désirent le plus les « autres intervenants » mis à part les organismes gouvernementaux, ce sont des conditions organisationnelles, des politiques et du financement mieux adaptés à leur réalité. Nous donnons pour exemple les éléments suivants:
 - Un soutien au développement de programmes sectoriels en matière de développement des compétences de base, par exemple dans les secteurs où l'implantation de la norme ISO est la priorité. Le problème est que les programmes de soutien de la SQDM sont régionalisés et que les priorités sectorielles ne concordent pas toujours avec les priorités régionales. L'approche sectorielle exige une action à l'échelle de la province. On souhaite, à tout le moins, que la grande région de Montréal puisse devenir un territoire unifié pour une stratégie concertée de sensibilisation des entreprises en matière de compétences de base.
 - L'accès des entreprises du secteur du commerce de détail aux programmes de formation gouvernementaux, ceux de la SQDM autant que ceux du MICST. On estime que la mission de ce dernier a oublié le commerce dans ses programmes et ses priorités.
 - Un soutien au développement d'outils adaptés pour le diagnostic des besoins et la formation aux compétences de base. La plupart des intervenants en formation ont développé leurs propres outils et leurs propres approches : formation par les pairs (tutorat), logiciels de formation, guides et outils, vidéos, etc. Une mise en commun de ces outils, voir même un programme de développement axé sur le perfectionnement des outils, serait bienvenu.
 - Dans certains secteurs, comme l'industrie forestière, le problème est une pénurie de formateurs. Il ne sert à rien de sensibiliser si les entreprises n'ont pas accès aux ressources spécialisées nécessaires au diagnostic des besoins et à la mise en place de programmes de formation adaptés.

1.4 PARAMÈTRES D'UNE STRATÉGIE DE SENSIBILISATION

Fixer les paramètres de la stratégie de sensibilisation revient à répondre à la question suivante : quel type de stratégie est-il possible et réaliste de proposer compte tenu des réalités et des contraintes de la situation sur le territoire de l'île de Montréal.

Si nous nous basons sur les informations et les opinions recueillies au cours de l'étude documentaire, des entrevues individuelles et des rencontres de groupes, les paramètres suivants devraient être proposés :

- Une stratégie de type sectoriel, qui a pour cible les entreprises engagées ou qui sont sur le point de s'engager dans des changements majeurs sur le plan technologique et sur celui de l'organisation du travail (implantation des normes ISO en particulier). Cela suppose une concertation étroite avec les regroupements sectoriels et les comités sectoriels de main-d'oeuvre.
- Une stratégie à l'échelle provinciale, ou, à tout le moins, à celle du Montréal métropolitain (territoire du rapport Pichette) - et pas seulement le territoire de l'île de Montréal.
- Une stratégie qui permet de faire connaître les outils de diagnostic, les programmes et les outils existants sur le marché de la formation en entreprise.
- Une stratégie comportant un volet de publicité sociétale pour atteindre le plus grand nombre de décideurs (affiches, dépliants, encarts dans les médias du milieu des entreprises, etc.).
- Une stratégie qui permet de rejoindre le plus directement possible (sur le terrain), les décideurs en entreprise.
- Une stratégie qui comporte des incitatifs financiers pour les individus ayant besoin d'une formation de base et pour les entreprises qui s'engagent dans une démarche de certification ISO.

Rappelons que notre mandat exige que la stratégie propose des « **objectifs réalisables** ».

La possibilité de mettre en pratique une stratégie qui tiendrait compte de tous les paramètres que nous venons de formuler, et qui serait « réaliste », est loin d'être évidente.

Tout d'abord, notre client est la SQDM de Montréal, dont le territoire d'intervention est l'île de Montréal; une stratégie d'envergure provinciale est donc irréaliste dans ce contexte.

Se pose aussi la question suivante : **à qui la stratégie de sensibilisation est-elle proposée?** qui en sera le maître d'oeuvre ? qui est le « stratège » ?

Nos réflexions et les échanges avec les membres du CCR nous ont amené à conclure que le destinataire de la stratégie est le CCR lui-même et qu'il lui revient d'en disposer.

Pour clarifier cet aspect du problème, nous avons examiné les conditions matérielles et organisationnelles requises pour mener à terme une stratégie. Afin de mesurer l'importance de ce facteur et son incidence sur la décision à prendre en ce qui regarde les paramètres de la stratégie de sensibilisation, il est utile de distinguer deux acceptions de la notion de stratégie.

- A. Une stratégie peut se définir comme **la coordination de forces et d'actions pour atteindre un but, lequel est habituellement présenté comme une victoire à obtenir.**
- B. Une stratégie peut aussi se présenter comme **un ensemble d'objectifs opérationnels choisis pour mettre en oeuvre une politique ou un objectif général préalablement établi.**

Il existe deux conditions indispensables pour que soient possibles la conception et la réalisation d'une stratégie selon la définition **A** : des **ressources** (humaines, matérielles, financières) et **une organisation** ayant un **centre de décision** capable de **diriger** et de **coordonner** effectivement les ressources sur le terrain. Sans ces deux conditions, une stratégie de ce type est tout simplement impossible à réaliser.

Il nous semble impossible de concevoir une stratégie concertée de sensibilisation des entreprises à l'alphabétisation de la main-d'oeuvre selon la définition **A**.

Parce qu'il s'agit d'une stratégie **concertée**, qui vise de ce fait à ce que des partenaires joignent leurs forces et leurs ressources pour oeuvrer en fonction d'un objectif commun, on ne voit pas comment il serait possible d'unifier sous un seul centre de décision toutes les ressources de ces partenaires.

De plus, le problème du maître d'oeuvre d'une telle stratégie n'a pas été résolu. Il n'a pas été possible d'identifier un organisme qui soit en mesure de jouer ce rôle de centre de décision et de coordination. Ce rôle doit être assumé par un Comité consultatif, qui n'est pas une organisation.

Précisons que la SQDM de Montréal est un lieu de concertation et non un centre de décision pouvant assumer la maîtrise d'oeuvre de la stratégie.

Nous proposons donc une stratégie concertée de sensibilisation sous la forme d'un **ensemble d'objectifs opérationnels choisis en fonction d'un objectif général commun aux intervenants.**

Les paramètres de la stratégie que nous proposons au CCR sont les suivants :

- **Un objectif général commun:**
 - Sensibiliser les entreprises de l'île de Montréal, qui sont ou qui seront à court terme en phase de changement technologique et organisationnel, à la nécessité de développer les compétences de base de leurs employés.

- **Des objectifs opérationnels regroupés en trois volets:**
 - Informer et sensibiliser les entreprises.
 - Multiplier les diagnostics sectoriels.
 - Sensibiliser les organismes de développement socio-économique.

- **Des actions regroupées en quatre catégories:**
 - Actions qui visent directement les entreprises.
 - Actions qui visent à inciter les intervenants qui environnent les entreprises à sensibiliser les décideurs.
 - Actions communes des partenaires.
 - Actions spécifiques à chacun des partenaires.

Une dernière remarque avant de vous présenter notre proposition.

Une stratégie ne peut être élaborée dans ses moindres détails en une seule opération de planification. Pour reprendre l'analogie militaire, domaine d'où est issue la notion de stratégie, on pourrait dire que la stratégie ne comporte pas tous les plans tactiques qui serviront à la mettre en oeuvre et à la conduire à ses fins - ces tactiques étant dans bien des cas élaborées et choisies en cours de route, selon l'évolution de la campagne et à un autre niveau que celui où se situe le stratège.

Cela pour dire que le plan stratégique ne comporte pas seulement des actions à réaliser sur le terrain mais aussi une composante « intelligence » (cueillette d'informations dans le but de choisir certains moyens d'action) et « concertation des acteurs » puisque nous parlons de stratégie concertée.

1.5 STRATÉGIE DE SENSIBILISATION PROPOSÉE

1.5.1 OBJECTIF GÉNÉRAL DE LA STRATÉGIE DE SENSIBILISATION

Sensibiliser les entreprises de l'île de Montréal, qui sont ou qui seront à court terme en phase de changement technologique et organisationnel, à la nécessité de développer les compétences de base de leurs employés.

1.5.2 OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

1. Informer et sensibiliser les entreprises.
2. Multiplier les diagnostics sectoriels.
3. Sensibiliser les organismes de développement socio-économique.

1. Informer et sensibiliser les entreprises.

Concevoir et réaliser une campagne d'information et de sensibilisation

Les principaux outils de diffusion proposés:

- Un dépliant sur la problématique des compétences de base en entreprise.
- Une pochette d'information sur le phénomène de l'alphabétisation en entreprise et sur les ressources disponibles sur l'île de Montréal.
- Une émission spéciale à la télévision.
- Un cahier spécial dans le journal *Les Affaires*.

| Action | Moyen |
|---|---|
| Diffuser les expériences de développement de compétences de base documentées sur vidéo. | Dépliant Pochette d'information |
| Inciter les entreprises à réaliser ou à faire réaliser des analyses de situations de travail - une telle analyse étant un bon moyen d'identifier les carences en compétences de base. | Dépliant Pochette d'information Contacts directs avec les décideurs en entreprise |

| Action | Moyen |
|--|--|
| Faire connaître les outils de dépistage et de diagnostic, ainsi que les ressources publiques et privées pouvant aider les entreprises dans le travail de dépistage et de diagnostic. | Dépliant Pochette d'information Contacts directs avec les décideurs en entreprise |
| S'assurer que la formation aux compétences de base soit présente dans les brochures et publications de la SQDM. | Représentation |
| Inciter les entreprises de taille modeste à se regrouper pour s'attaquer au problème des déficiences en compétences de base. | Dépliant Pochette d'information Cahier <i>Les Affaires</i> Émission spéciale |
| Obtenir que le journal <i>Les Affaires</i> publie un cahier thématique sur la question des compétences de base. | Représentation |
| Obtenir une émission de télévision à laquelle participeraient des travailleurs, des représentants syndicaux, des formateurs, des dirigeants d'entreprises sur le thème du développement des compétences de base (l'alphabétisation de la main-d'oeuvre en emploi). | Représentation |
| Cibler un mois au cours duquel, à chaque année sur une période d'au moins trois ans, il y aura une multiplicité d'interventions sur la question des compétences de base dans les rencontres du milieu des affaires, les associations sectorielles, les rencontres du milieu syndical, les médias écrits et électroniques, etc. Par exemple, le mois d'octobre, ce qui permettrait d'inclure dans le momentum la semaine de l'alphabétisation, qui se tient habituellement la troisième semaine d'octobre (en collaboration avec la Fondation québécoise en alphabétisation). | Cahier spécial <i>Les Affaires</i> Émission spéciale télévision Allocutions lors d'événements du milieu des affaires et d'assemblées syndicales Tables et kiosques d'information Présentation de vidéos Encarts dans les journaux |

2. Réaliser des diagnostics sectoriels de la main-d'oeuvre dans tous les secteurs d'activités économiques.

| Action | Moyen |
|---|----------------|
| Réaliser un inventaire des diagnostics existants pour mieux cibler les entreprises visées. | Recherche |
| Voir à ce que les besoins en compétences de base soient bien identifiés dans les cahiers de charges des diagnostics. | Représentation |
| Faire des représentations (notamment auprès des comités sectoriels de la main-d'oeuvre) pour que des diagnostics sectoriels soient réalisés en priorité dans les « secteurs à risque » du point de vue des compétences de base. | Représentation |
| Intervenir auprès des associations représentatives des entreprises et d'organismes comme les comités paritaires de main-d'oeuvre des secteurs à risque pour déceler les besoins en formation de base des entreprises engagées ou sur le point de s'engager dans des changements technologiques et organisationnel. Cette action devrait permettre d'identifier les meilleurs moyens pour sensibiliser ces entreprises à l'alphabétisation d'une partie de leur main-d'oeuvre. | Représentation |

3. Sensibiliser les organismes de développement socio-économique

| Action | Moyen |
|---|---|
| Sensibiliser les intervenants et les organismes de développement socio-économiques à la nécessité d'inclure la formation continue de la main-d'oeuvre dans les plans d'affaires des entreprises, incluant le développement des compétences de base. | Représentation auprès des institutions financières, fonds de développement économiques, conseillers financiers, corporations de développement économiques, corporations de développement économique communautaire (CDEC), commissaires industriels, Conseil régional de développement de l'île de Montréal (CRD), Société de développement industriel (SDI), etc. |

1.5.3 COMMENT RÉALISER LES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS ?

La question qui se pose maintenant est : qui? fait quoi? quand? avec quels moyens?

Nous sommes dans un contexte de **partenariat** où chaque intervenant a ses priorités, ses objectifs, son propre financement, ses ressources humaines, etc.

Dans un tel contexte, il nous semble possible d'identifier un certain nombre d'actions communes. Chaque partenaire pourra de son côté identifier une ou des actions qui lui seront spécifiques.

Nous proposons que les partenaires collaborent dans les actions communes suivantes:

1. Se doter d'outils d'information et de sensibilisation communs tels qu'un dépliant, une affiche et une pochette d'information sur les ressources accessibles aux entreprises sur l'île de Montréal (organismes fournisseurs de services, outils disponibles, vidéos, etc.).
2. Choisir le mois d'octobre comme moment d'un blitz d'information et de sensibilisation dans tous les milieux : commissions scolaires, organismes populaires, syndicats, associations patronales, gens d'affaires, etc.
3. Réaliser des démarches auprès d'une station de télévision pour obtenir une émission d'intérêt public sur le phénomène de l'analphabétisme en milieu de travail (diffusée au cours du mois d'octobre, par exemple).

4. Réaliser des démarches auprès du journal Les Affaires pour un cahier spécial sur l'alphabétisation en milieu de travail (diffusé un ou deux mois avant le mois d'action, soit en août ou septembre).
5. Réaliser des interventions concertées dans les tribunes du milieu des entreprises et des affaires (événements, assemblées annuels, colloques, conférences, etc.) pour informer les décideurs de l'ampleur des besoins et promouvoir la nécessité d'agir en matière de compétences de base en vue de rehausser le niveau global de productivité de la main-d'oeuvre et de compétitivité des entreprises.

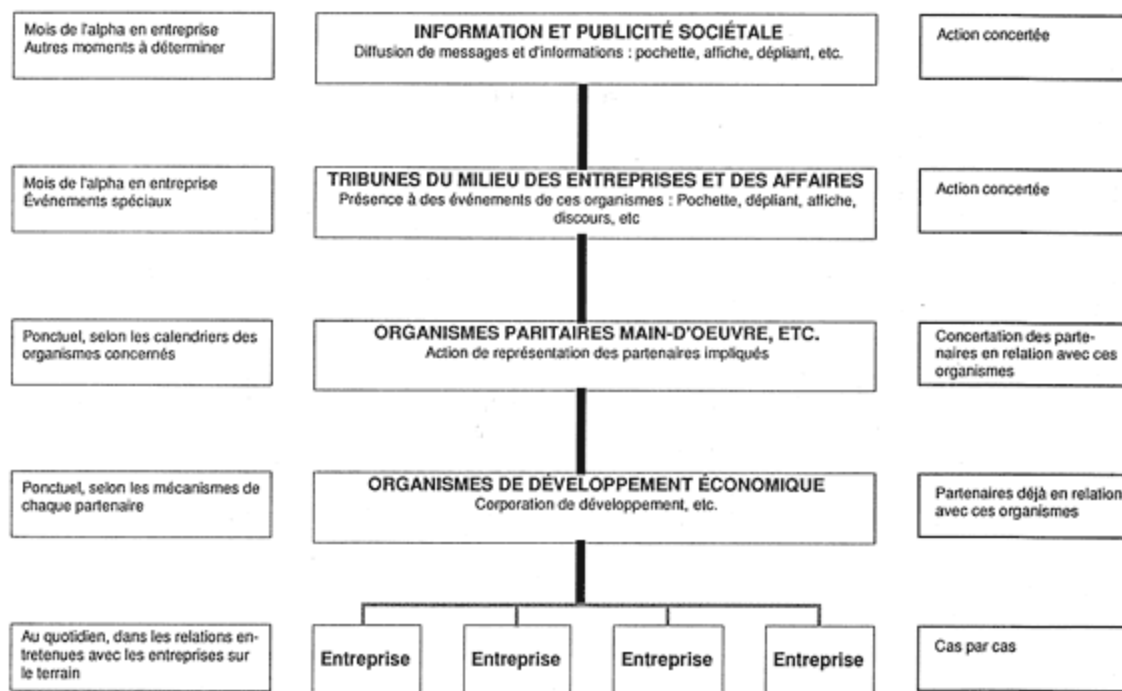
Pour le reste, les partenaires s'entendent sur une liste d'objectifs opérationnels souhaitables et chacun s'engage à réaliser les actions qui sont conformes à sa mission, à ses activités courantes, et qui sont réalisables dans le cadre des budgets actuels.

Les rencontres du *Comité consultatif régional sur les besoins en compétences de base de la SQDM de Montréal* serviront à faire le point sur les actions posées en cours d'année dans le cadre de la stratégie de sensibilisation. Le schéma de la page suivante est une représentation graphique de la stratégie de sensibilisation proposée.

Vouloir une stratégie plus musclée suppose l'existence d'un intervenant stratégique disposant des ressources organisationnelles et financières adéquates. Or, cet intervenant stratégique ne semble pas exister pour la problématique de l'alphabétisation en milieu de travail, surtout si le territoire d'intervention est une région (l'île de Montréal).

Certes, la situation serait différente si le gouvernement du Québec, le gouvernement du Canada ou un ministère décidait d'inscrire l'alphabétisation de la main-d'oeuvre en emploi dans sa liste de priorités.

STRATÉGIE DE SENSIBILISATION DES ENTREPRISES À L'ALPHABÉTISATION DE LA MAIN-D'OEUVRE EN EMPLOI ILLUSTRATION GRAPHIQUE



1.5.4 LES RESSOURCES

L'annexe 3 présente un tableau sommaire des ressources humaines et financières que les partenaires de l'île de Montréal affectent au dossier de la formation de base en entreprise. Le sondage a été réalisé auprès de 14 ressources privées et publiques de l'île: quatre commissions scolaires, deux organismes communautaires, trois centrales syndicales, la SQDM de Montréal et trois organismes de promotion de l'alphabétisation.

Voici un sommaire des résultats obtenus par cette enquête:

| | |
|--|--|
| Budget global approximatif (seulement 6 répondants sur 13; le montant est sous-estimé) | environ 500 000\$ |
| Ressources humaines | 3 personnes à temps complet 38 personnes à temps partiel (dont 16 conseillers de la SQDM) plusieurs personnes à la pige |

| | |
|--|---|
| <p>Services en formation La majorité des interventions sont de la sensibilisation, de l'évaluation et du dépistage.</p> | <p>5 intervenants sur 13</p> |
| <p>Outils développés par les intervenants</p> | <p>Sensibilisation des employeurs (9) Sensibilisation des travailleurs (8) Évaluation et dépistage (7) Outils pédagogiques (6)</p> |
| <p>Documents produits</p> | <p>Sensibilisation (8) Guide et cadre de référence (3) Évaluation et dépistage (5) Document pédagogique (14) Formation de formateurs (2) Autres (3)</p> |

Il ne nous appartient pas de déterminer qui affectera quelles ressources à la mise en application de la stratégie de sensibilisation. Cette question doit être examinée par les partenaires et il leur revient d'en décider.

Cependant, considérant la composition du *Comité consultatif régional sur les besoins en compétences de base de la SQDM de Montréal*, force est de constater qu'on y trouve les intervenants les mieux placés pour réaliser la stratégie proposée.

Nous avons pour notre part estimé à environ 17 000 dollars le coût de conception et de production des outils d'information et de sensibilisation que nous avons suggérés dans le cadre de la stratégie de sensibilisation. Le détail est présenté dans le tableau de la page suivante.

Ces coûts ont été établis à partir d'estimations basées sur des hypothèses de travail. Ils indiquent un ordre de grandeur, et non des montants fermes. En effet, plusieurs facteurs peuvent influencer le coût de production de matériel promotionnel imprimé : l'utilisation de la couleur, l'utilisation de photos, le nombre d'exemplaires, la complexité de la conception graphique, le choix du papier, etc.

Production d'outils promotionnels - Évaluation des coûts

| Outils | Conception et rédaction des textes | Graphisme | Impression | Coordination de la production | Coûts totaux |
|--|---|-----------------|-----------------|-------------------------------------|------------------|
| Pochette avec rabat intérieur 9" par 12" / 2 couleurs / photos 2 000 exemplaires | 425 \$ | 1 200 \$ | 2 000 \$ | 160 \$ | 3 785 \$ |
| Dépliant 8 1/2" par 14" plié en 3 2 couleurs / papier glacé / photos 3000 exemplaires | 850 \$ | 1 200 \$ | 525 \$ | 160 \$ | 2 735 \$ |
| Feuille d'information 8 1/2" par 11" 2 000 exemplaires | 425 \$ | 850 \$ | 550 \$ | 160 \$ | 1 985 \$ |
| Affiche 19" par 24" 2 couleurs / photos 2 000 exemplaires | 425 \$ | 1 400 \$ | 1 900 \$ | 160 \$ | 3 885 \$ |
| Annonce dans le journal <i>Les Affaires</i> 1/2 page / noir et blanc | 425 \$ | 725 \$ | 3 570 \$ | 160 \$ | 4 880 \$ |
| Coûts totaux | 2 550 \$ | 5 375 \$ | 8 545 \$ | 800 \$ | 17 270 \$ |

Deuxième partie

Partenaires, ressources
et documentation

2.1 LA PROBLÉMATIQUE ET LA CUEILLETTE

2.1.1 LA PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE ET DE L'ANALYSE DOCUMENTAIRES

La recherche et l'analyse documentaires effectuées dans le cadre de ce mandat ont pour but:

- d'analyser la documentation existante relative à la demande et à l'offre de services en développement des compétences de base en entreprise;
- d'identifier les partenaires;
- d'inventorier les outils d'intervention existants, les services offerts et les approches utilisées;
- de préparer la grille des entrevues individuelles;
- d'alimenter la réflexion concernant la stratégie de sensibilisation des employeurs.

La recherche documentaire est donc axée sur les problématiques suivantes.

La demande de services en développement des compétences de base:

- Les effets des carences en compétences de base sur les entreprises (productivité et performance).
- Les perceptions et les préoccupations des employeurs.
- Les perceptions et les préoccupations des employés.
- Le dépistage des besoins en développement des compétences de base en entreprise.
- Les conditions de succès pour sensibiliser les entreprises (propriétaires et gestionnaires).
- Les conditions d'utilisation par les entreprises des produits et services offerts par les ressources existantes.
- Le rôle des syndicats dans les entreprises.

L'offre de services en développement des compétences de base:

- Les ressources et les expertises disponibles.
- Les réseaux de distribution : approche, publicité, promotion, etc.
- Les produits et les services offerts aux entreprises.
- Les interventions réalisées auprès des entreprises : résultats, limites, conditions de succès.
- Les stratégies de sensibilisation et d'information utilisées à ce jour.

2.1.2 LA CUEILLETTE DE LA DOCUMENTATION

Une trentaine de documents pertinents à la problématique - études, recherches, documents de réflexion, rapports, articles, etc. - ont été inventoriés à l'aide de bibliographies et par les membres du Comité consultatif régional sur les besoins en compétence de base. Les organismes suivants ont été identifiés comme principales sources de documentation :

- la SQDM, région de Montréal;
- la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) qui a développé une approche en formation de base et participé à des interventions en entreprise ;
- le Regroupement des groupes populaires en alphabétisation du Québec, dont certains membres ont mené des interventions en entreprise ;
- la Table régionale en alphabétisation de Montréal qui a produit un Guide d'intervention;
- le Centre d'alphabétisation du Québec qui est un centre de recherche et de documentation.

Chacun des organismes mentionnés dans les sections qui suivent ont été contactés par téléphone. De plus, certains ont été rencontrés, étant donné l'abondance de la documentation dont ils disposaient.

2.2 LES ASSOCIATIONS PATRONALES

Une tournée téléphonique des responsables de la documentation de trois associations patronales majeures ont permis de constater que celles-ci ont peu de documents sur la question du développement des compétences de base en entreprise. Aucune étude spécifique n'a été produite sur les perceptions et les préoccupations des employeurs.

2.2.1 LA CHAMBRE DE COMMERCE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN

Info-entrepreneurs, centre de documentation mis sur pied par la Chambre, n'a aucune documentation sur le développement des compétences de base en entreprise. La documentation porte principalement sur le démarrage d'entreprise.

2.2.2 L'ASSOCIATION DES MANUFACTURIERS DU QUÉBEC (AMQ) Personne contactée: Manuel Dusseault

Malgré les carences présumées en matière de compétence de base de la main-d'oeuvre dans le secteur manufacturier, l'Association ne s'est pas penchée sur cette question. Elle n'a produit aucun document spécifique sur le sujet.

En 1995, la *Canadian Manufacturers' Association* publiait le résultats d'une enquête auprès de ses membres, *Management Issues Survey*. Selon les manufacturiers canadiens, plus du tiers des nouveaux employés présentent des lacunes en formation de base.

En ce qui concerne l'éducation et la formation, le sondage montre que 85 % des manufacturiers consacrent au moins 1 % de leur masse salariale à la formation. Par ailleurs, les répondants ont été appelés à identifier les déficiences concernant les compétences des nouveaux employés :

- communication 50 %
- résolution de problème 49 %
- lecture et écriture 37 %
- relations interpersonnelles 34 %
- calcul 25 %

Une forte majorité de manufacturiers canadiens croie que le système d'éducation canadien demande des améliorations et doit être renforcé par des normes nationales élevées.

L'AMQ a un comité « Ressources humaines » dont la responsable est madame Ginette Thériault. À ce titre, celle-ci est également responsable des relations avec la SQDM. Il serait intéressant de connaître le point de vue du comité « Ressources humaines » sur les

sujets suivants: prise de conscience des dirigeants, besoins, réticences, sensibilisation, conditions d'intervention, perception des ressources, etc.

2.2.3 LE CONSEIL DU PATRONAT DU QUÉBEC

Personne contactée: Nicole Camirand

Le seul document publié par le CPQ sur la question du développement des compétences de base est L'analphabétisme : un phénomène qui touche 28 % de la population québécoise. Ce court dossier de 6 pages date de 1989 et a été diffusé à l'occasion de l'Année internationale de l'alphabétisation (1990).

Citant une enquête effectuée en 1988 sur les coûts directs pour les entreprises : les accidents industriels, la baisse de productivité et les coûts rattachés à la formation directe.

Le CPQ tirait alors deux conclusions, d'ordre général :

- il faut « réfléchir à la capacité du système scolaire d'offrir une formation de base adéquate » ;
- « le gouvernement québécois devrait (...) proposer aux entreprises certaines formules d'encouragement, des dégrèvements fiscaux par exemple, en vue de les inciter à participer à des programmes de formation en milieu de travail ».

2.3 LES CENTRALES SYNDICALES

2.3.1 LA FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DU QUÉBEC (FTQ)

Personne contactée: Louise Miller

La FTQ et ses syndicats de base possèdent une expérience pertinente en matière de formation de base en entreprise. La centrale a une documentation intéressante sur le sujet et sur l'approche qu'elle préconise. Toutefois, la Fédération n'a pas de rapports documentés sur les expériences vécues par les syndicats affiliés à la FTQ.

Outre la « Consumers » dont l'expérience est présentée à la section 6, la FTQ a également participé à des interventions en formation de base chez Air Liquide et Noranda, division CCR, toutes deux situées dans l'Est de l'île de Montréal.

Selon madame Miller, responsable du Service de l'éducation de la FTQ, la prise de conscience par les entreprises de besoins en formation de base intervient au moment de changements. Pour avoir un caractère préventif, les interventions doivent donc être initiées avant que les changements interviennent. Dans ce sens, un repérage des entreprises qui devront faire face à des changements technologiques feraient partie d'une stratégie préventive auprès des employeurs.

Madame Miller a cité le cas du Comité paritaire sectoriel du bois de sciage (région de la Beauce) qui a mené une réflexion sur la formation de base en entreprise avec ses membres. Une enquête de besoins a été réalisée et le Comité a travaillé en collaboration avec la SQDM, région de Québec, et la Commission scolaire des Découvreurs pour élaborer des solutions.

Active sur le terrain depuis déjà quelques années, la FTQ a publié des guides et des outils de travail à l'intention de ses syndicats de base. On retrouve parmi ces publications :

- *Les étapes de la mise en place d'un projet de formation de base*
- *Guide pour développer une démarche syndicale en formation de base et professionnelle*
- *L'enquête sur les besoins de formation* (outil pour identifier les besoins de formation des travailleurs d'une entreprise).

2.3.2 LA CENTRALE DES SYNDICATS DÉMOCRATIQUES (CSD)

Personne contactée : Catherine Escojido

Tout comme la FTQ, la CSD a développé une expertise pratique en ce qui concerne la formation de base en entreprise. Elle est intervenue dans plusieurs entreprises, un peu partout au Québec, où l'on retrouve des syndicats affiliés à la centrale (Shermag, Ingliss, Meubles Morigeaut, Imprimerie Chartier, etc.). Dans la région de Montréal, elle a été partie prenante de l'expérience vécue à la Boulangerie Weston (voir section 6).

La CSD a été confrontée à la question de la formation de base dans la mesure où elle est particulièrement présente dans le secteur manufacturier. Les entreprises où l'ancienneté est élevée sont particulièrement vulnérables (textile, vêtement, les secteurs traditionnels). Une enquête de la centrale auprès de ses membres a révélé que les difficultés de lecture et d'écriture pourraient toucher jusqu'à 60 % des travailleurs membres de syndicats CSD.

La CSD a développé des outils de formation, dont un logiciel - *Mystère à l'usine* - qui a été utilisé chez Weston. Le logiciel a été conçu afin de permettre à l'utilisateur de développer son autonomie, d'apprendre à résoudre des problèmes et à s'initier à l'informatique tout en faisant son apprentissage à la lecture et à l'écriture.

Madame Escojido, responsable du dossier de la formation de base en entreprise, a mentionné que monsieur Jocelyn Lavoie est le représentant de la CSD responsable de la sensibilisation des employeurs, étant celui qui se retrouve aux tables de négociation et de concertation avec les entreprises pour mener des opérations de formation de base.

2.3.3 LA CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX (CSN)

Personne contactée : Jean-Guy Fournier

Un seul document a été produit par la CSN sur la formation de base: *Rapport et résultats d'une enquête sur la formation de base* (1992). Selon cette enquête menée auprès de travailleurs de six secteurs économiques, 28,5 % des répondants ne pouvaient pas remplir les tâches courantes de la vie quotidienne en lecture et en calcul. Par ailleurs, 90 % des répondants ont dit souhaiter que leur syndicat s'implique dans la formation de base.

Le rapport conclut que peu d'entreprises s'intéressent à la formation de base. Celles-ci préfèrent contourner le problème en rehaussant le niveau d'aptitude dans la sélection de leur personnel. En outre, l'idée d'un retour sur les bancs d'école rebute les travailleurs qui ont des besoins en formation de base. Les programmes de formation doivent être axés vers les besoins fonctionnels plutôt que vers une reconnaissance scolaire.

Par ailleurs, le représentant de la CSN contacté a mentionné que, à sa connaissance, il n'y avait pas actuellement d'expérience en cours à laquelle la CSN participerait dans la région de Montréal. De plus, il ne semble pas y avoir de rapport documenté sur des expériences auxquelles la CSN a participé.

2.4 LES PARTENAIRES EN FORMATION

2.4.1 LA TABLE RÉGIONALE EN ALPHABÉTISATION DE MONTRÉAL

Personne contactée: Renée Normandin

La Table regroupe six commissions scolaires qui offrent des services en alphabétisation, par l'entremise de leurs services d'éducation des adultes. De ce nombre, trois commissions scolaires ont plus particulièrement développé un volet formation de base en entreprise :

- la CECM, par l'entremise du Centre de ressources en éducation populaire (CREP) (Francine Hotte);
- Jérôme - Le Royer (Jean Vaugeois);
- Sault-Saint-Louis (Ginette Colas).

Les services aux entreprises des commissions scolaires n'ont pas de territoire d'intervention défini. Par ailleurs, les services de formation de base en entreprise ne sont pas développés de façon systématique par les commissions scolaires. Il semble que plus les conseillers pédagogiques sont sensibilisés à la question, plus la co@ssion scolaire est active dans ce domaine.

La Table a produit un Guide d'intervention sur la formation de base en entreprise qui se veut un cadre de référence à l'intention des conseillers. Le guide présente l'ensemble des séquences d'une intervention, des premières démarches auprès d'une entreprise jusqu'au suivi et à l'évaluation des activités de formation. Il comprend également une série de quinze modules proposant des outils pratiques.

Il n'existe à ce jour aucun document qui inventorie et évalue les expériences en entreprise auxquelles ont participé les commissions scolaires.

En ce qui concerne la *Commission scolaire Jérôme-Le Royer*, son service d'éducation des adultes a participé à plusieurs interventions en formation de base en entreprise à titre d'organisme formateur. Le conseiller pédagogique responsable de ce dossier est monsieur Jean Vaugeois. Il possède une longue expérience dans le domaine. Il est membre du comité consultatif régional sur les besoins en compétences de base. Par ailleurs, les premiers contacts avec les employeurs sont sous la responsabilité de madame Francine Blais, consultante en formation. Celle-ci possède donc une expérience terrain pertinente en ce qui concerne la sensibilisation des employeurs.

2.4.2 LE CENTRE DE RESSOURCES EN ÉDUCATION POPULAIRE (CREP) DE LA CECM

Personne contactée: Francine Hotte

Depuis 1989, le CREP a développé une expertise reconnue à partir de ses nombreuses interventions en développement des compétences de base en milieu de travail. Toutefois, le Centre n'a pas produit de document synthèse qui présente son approche et son expertise.

Le CREP est intervenu, entre autres, dans des entreprises manufacturières situées dans l'Est de l'île de Montréal : Sucres Lantic, Air Liquide, Noranda. Il a aussi mené des activités de formation dans le secteur hospitalier (hôpital Saint-Luc). Il intervient actuellement chez Kraft Canada, dont le directeur de la formation est monsieur Denis Bellemarre, membre du comité consultatif régional sur les besoins en compétences de base.

2.4.3 LE REGROUPEMENT DES GROUPES POPULAIRES EN ALPHABÉTISATION DU QUÉBEC (RGPAQ)

Personne contactée : Martin-Pierre Nombé

Le RGPAG qui regroupe une quarantaine d'organismes québécois voués à l'alphabétisation, a dressé un bilan des expériences liées à l'emploi et menées par des groupes entre 1990 et 1994. Ce bilan a fait l'objet d'un document publié sous le titre « *Alpha, emplois et après...* ».

Des organismes sont intervenus en pré-employabilité, alors que certains ont jumelé formation de base et formation professionnelle. C'est le cas notamment de *La Maison d'Haïti* de Montréal, qui a mis sur pied un atelier de production en couture où les participantes font également un apprentissage à la lecture et à l'écriture.

Un organisme situé dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve, le *Centre DÉBAT*, est voué exclusivement à l'alphabétisation des travailleurs. Les ateliers de formation se déroulent dans les locaux de l'organisme et les travailleurs s'inscrivent sur une base individuelle. DÉBAT a développé de nombreux contacts auprès des syndicats et des entreprises afin de pouvoir rejoindre leurs clientèles à partir des lieux de travail.

En ce qui concerne plus spécifiquement l'alphabétisation en milieu de travail dans le cadre d'une démarche concertée, deux groupes membres du RGPAG présentent une expérience significative. *La Boîte à Lettres* de Longueuil est intervenu auprès d'une grande entreprise non identifiée de la Rive-Sud. Il est intéressant de mentionner les raisons qui ont amené l'entreprise à retenir les services de La Boîte à Lettres : la rapidité avec laquelle l'organisme pouvait débiter le mandat, sa flexibilité face aux horaires et un matériel didactique bien adapté. L'expérience, qui a été encadrée par un comité formé de l'employeur, du syndicat et de l'organisme, a été jugée positive par les parties concernées, y compris les participants.

Une autre intervention significative en milieu de travail a été menée par le *CEDA* à la « Consumers » de Pointe-Saint-Charles. Cette expérience, réussie à la satisfaction des partenaires impliqués, a fait l'objet d'une publication particulière - *Jamais trop tôt. - Jamais trop tard* - à laquelle s'ajoute un vidéo d'une vingtaine de minutes. L'expérience de la « Consumers » est présentée plus en détail à la section 6.

2.4.4 L'INSTITUT DE FORMATION EN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE (IFDEC)

Personne contactée : Nicole Pratte

Les corporations de développement économique communautaire (CDEC), qui oeuvrent dans les quartiers de Montréal, n'ont pas réalisé d'intervention ou développé une expertise particulière en formation de base en entreprise. Toutefois, elles sont sensibilisées à la question des compétences de base, particulièrement en regard des sans-emploi. Une CDEC a financé, dans le cadre du programme FAMO, une expérience menée par un organisme qui intervient sur son territoire auprès des sans-emploi en phase d'alphabétisation pour développer leur employabilité.

L'expérience la plus significative est celle du RÉSO qui a contribué, à titre de partenaire actif, au succès de l'intervention menée à la « Consumers » de Pointe-Saint-Charles. De plus, le RÉSO, par le biais du Fonds d'adaptation de la main-d'oeuvre (FAMO), a défrayé une partie des coûts liés aux libérations des travailleurs en formation. L'enjeu, pour le RÉSO, était de maintenir des emplois existants dans le secteur industriel du Sud-Ouest de Montréal.

2.4.5 DES INTERVENTIONS MENÉES AILLEURS AU QUÉBEC

Les personnes contactées ont mentionné certaines expériences pertinentes qui se sont déroulées dans d'autres régions du Québec. Nous les mentionnons à titre de point de référence, les principaux intervenants impliqués dans ces expériences étant susceptibles d'alimenter notre réflexion.

La Commission scolaire des Découvreurs (Beauce), en étroite collaboration avec la SQDM, région de Québec et le Comité paritaire de l'industrie du bois de sciage, a mené une démarche de formation dans ce secteur industriel. Monsieur Fernand Otis, de la Commission scolaire a été associé au projet. Il a donc contribué à la sensibilisation d'un secteur industriel en collaboration avec l'association patronale-syndicale qui émane de ce secteur.

La région au Québec où la formation de base semble le mieux développée est celle du Saguenay-Lac-Saint-Jean, tant en ce qui concerne les services que la sensibilisation des entreprises. Il serait intéressant de connaître la stratégie de sensibilisation qui a été développée dans cette région.

2.5 LA FORMATION EN ENTREPRISE

Puisque le présent mandat consiste essentiellement à élaborer une stratégie de sensibilisation des employeurs, il nous est apparu pertinent de situer la problématique de la formation de base en entreprise dans le contexte plus large de la gestion des ressources humaines ainsi que des préoccupations et des attentes des employeurs face à la formation et aux compétences de base.

2.5.1 LA PLACE DE LA FORMATION DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH)

Selon une enquête réalisée auprès de dirigeants de PME québécoises (200 employés et moins dont 96 % de 100 employés et moins) par ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle en 1990, les principales actions utilisées en GRH par les PME pour améliorer leur performance sont :

- a connaître les attentes des employés (77,9 %) ;
- favoriser l'initiative, la créativité et la prise de responsabilité par les employés (76,8 %) ;
- **former le personnel** (76,5 %) ;
- favoriser la polyvalence des employés au travail (74,0%) ;
- a contrôler l'augmentation des salaires (66,2 %) ;
- améliorer la mobilité interne (63,3 %) ;
- consulter les employés lorsque la direction fait des changements (61,3 %).

La formation apparaît donc comme une donnée importante pour améliorer la performance de l'entreprise. Les dirigeants de PME privilégient les qualités suivantes chez les membres de leur personnel : l'esprit d'initiative, la créativité, le sens des responsabilités, la polyvalence et la mobilité.

La même étude fait ressortir le fait que la gestion du personnel est le domaine de gestion qui présente le plus de difficultés chez les dirigeants de PME (43 % des PME interrogées). À titre de comparaison, le deuxième en importance est « ventes, marketing et relations publiques » (17,5 %). Il faut dire que les principales difficultés concernant la gestion du personnel se situent principalement au niveau du recrutement, alors que la formation semble moins problématique.

Une autre donnée permet de saisir la place occupée par la formation et le développement des ressources humaines dans les PME: il s'agit des plans et études effectués. Si l'on considère les études et les plans écrits, les deux types de plan les moins souvent utilisés par les PME sont « plan de formation ou de développement des ressources humaines » (22 %) et « plan des besoins de main-d'oeuvre » (20,5 %). À l'inverse, les études et plan les plus fréquents sont, par ordre décroissant, la planification budgétaire, l'étude de rentabilité et l'étude de marché.

Par ailleurs, à ce chapitre, on note que plus les entreprises mettent par écrit leur planification stratégique et leur planification d'implantation de changements technologiques, plus elles ont un plan écrit de formation.

2.5.2 LES ENTREPRISES ET LA FORMATION

Selon une étude réalisée par Pierre Doray, *La formation dans les entreprises québécoises: études de cas auprès de 15 entreprises performantes*, il existe quatre cas de figures en ce qui concerne les entreprises et la formation :

1. **Les entreprises où la formation est absente.**
La formation sur le tas, peu formalisée, et l'apprentissage sur le poste de travail sont les seules véritables activités récurrentes. Ces entreprises ont de la difficulté à cerner les orientations en matière de formation. Elles vivent souvent des situations économiques difficiles ne leur permettant pas de dégager des ressources financières et humaines afin de développer des activités de formation.
2. **Les entreprises où la formation est planifiée en réponse à des besoins spécifiques ou des stratégies socio-économiques particulières.**
Les activités sont planifiées à la pièce à même les besoins exprimés par les différents départements de l'entreprise. C'est le « règne de la demande ».
3. **L'articulation de la formation avec la gestion du marché interne.**
La formation est étroitement associée à l'emploi et au travail. Des programmes de formation sont bâtis en fonction de la promotion interne, de la polyvalence des travailleurs, de la progression dans les classifications et des augmentations de salaire. C'est souvent le cas dans les grandes entreprises.
4. **La formation associée aller processus de modification des modes de production et d'organisation du travail.**
De plus en plus, des entreprises introduisent de nouveaux principes d'organisation, de production et de gestion qui affectent leur fonctionnement dans son ensemble. La qualification du personnel doit être rehaussée et les changements exigent une plus grande autonomie et une plus grande polyvalence.

« Dans tous les cas, note Pierre Doray, la planification de la formation est associée aux stratégies économiques de l'entreprise, au développement technologique ou à l'évolution de l'organisation du travail ». Les entreprises qui intègrent la formation maîtrisent leur changement technologique et misent sur les potentialités et les capacités de leur personnel. Elles sont nombreuses à initier des stratégies d'amélioration continue de la qualité.

La formation s'inscrit donc dans une vision du développement de l'entreprise. Elle constitue un élément de sa stratégie économique. Sans cette vision, il est inutile de penser à de la formation en entreprise, et encore moins à de la formation de base, premier jalon

d'une démarche axée sur les changements technologiques et dans l'organisation du travail.

Selon l'enquête du MMSRFP auprès des dirigeants de PME, les activités de formation offertes en 1989 par les entreprises interrogées se répartissaient comme suit :

- aucune: 26 % ;
- formation en cours de travail seulement: 21 % ;
- formation organisée seulement: 7 % ;
- formation en cours de travail et formation organisée: 46 %.

On note également que les employés de services et les employés de production sont les deux catégories professionnelles qui ont le moins accès à des formations organisées.

2.5.3 LES OBJECTIFS ET LES OBSTACLES EN FORMATION

L'enquête du MMSRFP fait ressortir les principaux objectifs poursuivis par les PME en matière de formation :

- l'amélioration de la qualité (70,5 %) ;
- l'amélioration de la productivité (69 %) ;
- l'implantation de nouvelles méthodes de travail (56,8 %) ;
- le développement de nouveaux produits ou services (46 %) ;
- l'introduction de changements technologiques (45 %).

Par ailleurs, l'enquête identifie les principaux obstacles rencontrés par les PME pour la réalisation d'activités de formation organisée :

- le manque de temps et de personnel requis pour planifier et organiser les activités de formation (71 %) ;
- les difficultés à remplacer les personnes à former sans arrêter la production ou les services (67 %) ;
- difficulté à planifier à cause des fluctuations dans les commandes ou les contrats (63 %) ;
- les coûts de formation trop élevés pour l'entreprise (49 %).

2.5.4 LA FORMATION DE BASE ET LES ENTREPRISES

Toujours selon l'enquête du MMSRFP, la formation générale de base en français, en anglais et en mathématiques est le type de formation qui a été le moins offert par les PME en 1989. Viennent en tête de liste la formation donnée aux nouveaux employés, l'apprentissage par des pairs et la mise à jour des connaissances acquises ou l'adaptation à une nouvelle technologie.

Selon Pierre Doray, les formations générales et les cours en alphabétisation s'inscrivent dans le cadre suivant:

« Il sont souvent liés à l'introduction de nouvelles technologies ou de changements organisationnels. Ces innovations exigent souvent des connaissances en mathématiques et en français. Les entreprises offrent à certains de leurs employés (analphabètes) l'occasion de suivre des cours de rattrapage avant d'amorcer une formation aux nouveaux équipements ou à une nouvelle organisation du travail ».

Il est intéressant à cet étape-ci de rappeler les principales conclusions de l'enquête effectuée par le Conference Board du Canada en 1990 auprès de plus de 600 firmes canadiennes. Cette étude se veut un classique auquel un bon nombre de documents postérieurs se réfèrent. Ces conclusions ne présument pas d'une stratégie de sensibilisation, mais elles permettent d'entrevoir un certains nombres de messages généraux pouvant être véhiculés. Ces conclusions sont les suivantes :

- 70 % des firmes interrogées croyaient connaître un problème d'analphabétisme fonctionnel ;
- 26 % ont signalé que l'analphabétisme a freiné l'introduction de nouvelles technologies et 34 %, la formation et l'acquisition de nouvelles compétences ;
- l'introduction de changements technologiques ou organisationnels est le principal facteur d'émergence des problèmes d'alphabétisation de la main-d'oeuvre ;
- les principaux impacts de l'analphabétisme liés à la gestion et à la production sont:
 - les erreurs au niveau des intrants et des processus,
 - les difficultés dans la réaffectation des employés,
 - les pertes de productivité,
 - la qualité des produits.
- les principaux problèmes auxquels font face les employés analphabètes fonctionnels sont:
 - la capacité à mener à bien des tâches,
 - la capacité à assumer des tâches nouvelles,
 - la possibilité de transfert à un nouveau poste,
 - les possibilités de promotion.
- 24 % ont dit avoir mis en oeuvre une politique de ressources humaines en matière d'alphabétisation ;
- les secteurs de l'industrie, de la restauration, de l'hébergement et de l'accueil sont ceux qui connaissent le plus de problème d'analphabétisme fonctionnel.

Enfin, mentionnons que, selon des données de Statistique Canada compilées par le MMSRFP, 20 % et plus de la main-d'oeuvre québécoises des secteurs d'activité économique suivants avait un niveau de scolarité inférieur à une 9e année en 1989:

- imprimerie, édition et industries connexes,
- meubles,
- habillement,
- produits métalliques,
- aliments, boissons et tabac,
- cuir,

- textile,
- construction.

2.5.5 LIRE, ÉCRIRE ET COMPTE AU TRAVAIL

Savoir lire, écrire et compter est, sans aucun doute, un prérequis de base essentiel au travail. Mais il y a plus. Comme le souligne Denis Matte, dans son étude *Alphabétiser: jeux d'enfants et problèmes d'adultes*, « ce qui devient déterminant pour les employeurs, c'est que lire, écrire et compter doivent être maîtrisés de façon active, interactive, décisionnelle et performante », étant donné les responsabilités accrues des travailleurs en ce qui concerne le contrôle de la qualité. À cet effet, Denis Matte cite le Canadian Business Task Force on Literacy (1988) :

« The technology is requiring that the individual on the shop floor must be more literate than he was in the past. He must be able to read instructions, diagnose problems, input members and read from operating manuals. He must be able to communicate problems with his fellow workers and use analytical thinking to arrive at solutions. In many respects, literacy is being redefined by the technology. »

2.5.6 LA NOTION DE COMPÉTENCES DE BASE LIÉES À L'EMPLOYABILITÉ

Il est intéressant de situer la capacité à lire, à écrire et à compter dans le portrait d'ensemble des compétences de base généralement recherchées par les employeurs. La notion de compétences de base est plus large. Elle comprend, outre un ensemble de connaissances, des attitudes et des comportements à développer. On parle donc ici de savoir, de savoir-faire et de savoir-être. Deux organismes issus du milieu des affaires et voués à la recherche ont tenté de définir ces compétences de base.

L'American Society for Training and Development (ASTD) a dressé un profil des sept compétences de base les plus recherchées par les employeurs en se basant sur les résultats d'une enquête effectuée, à la fin des années 80, auprès de 400 experts et praticiens en formation et en développement.

Ces compétences sont les suivantes :

1. Apprendre à apprendre, c'est-à-dire développer l'aptitude à acquérir de nouvelles compétences.
2. **Savoir lire, écrire et compter**, base essentielle pour l'acquisition des autres niveaux de compétences.
3. Savoir communiquer, c'est-à-dire maîtriser la communication orale et la capacité d'écoute.
4. Faire preuve de créativité et développer la capacité à résoudre des problèmes et à prendre des décisions.
5. Avoir une vision de son développement personnelle et professionnelle, c'est-à-dire développer l'estime de soi, être motivé, se donner des objectifs professionnels.
6. Savoir travailler en équipe et développer des relations interpersonnelles positives.

7. Faire preuve de leadership et comprendre le contexte organisationnel dans lequel on travaille.

De son côté, le Conseil corporatif de l'éducation du Conference Board du Canada a défini, dans le cadre d'une étude entreprise au début des années 90, le profil des compétences de base relatives à l'employabilité. Ces compétences sont de trois ordres:

- Les compétences académiques : savoir communiquer, c'est-à-dire comprendre, écouter, lire et écrire, savoir penser et savoir apprendre.
- Les qualités personnelles : faire preuve d'attitudes et de comportements positifs, de responsabilité et d'adaptabilité.
- L'esprit d'équipe : savoir travailler avec les autres.

2.5.7 LES RETOMBÉES DE LA FORMATION

Selon un représentant de la compagnie Weston (voir section 3), les retombées de l'ensemble des activités de formation de l'entreprise (formation de base, formation technique, formation de formateurs, etc.), sont les suivantes :

- croissance de la productivité,
- amélioration de la qualité,
- soutien à un changement technologique,
- soutien à un changement en gestion,
- augmentation de la flexibilité,
- transformation à l'organisation du travail,
- politiques d'embauche (rehaussement des critères),
- nouvelles relations de travail,
- amélioration de la communication,
- croissance personnelle des employés.

Selon Pierre Doray, on peut regrouper sous six grands thèmes, les retombées associées à la formation en entreprise :

- l'accroissement de l'efficacité économique,
- la maîtrise des changements technologiques,
- la maîtrise des changements organisationnels,
- la formation et l'emploi (création d'emplois et politique d'embauche),
- l'amélioration des relations de travail,
- l'amélioration des conditions de travail.

2.6 DES INTERVENTIONS EN FORMATION DE BASE EN ENTREPRISE

2.6.1 LES EMBALLAGES CONSUMERS (POINTE-SAINT-CHARLES)

2.6.1.1 Le contexte

En 1989, La Domglass de Pointe-Saint-Charles, une entreprise de plus de 400 employés, devient propriété du Groupe Consumers. Les résultats financiers n'étant pas à la hauteur des attentes des administrateurs, il y a rumeurs de fermeture, créant ainsi un climat d'inquiétude et d'insécurité. L'avenir de l'usine dépend de la capacité de sa main-d'oeuvre à faire face aux changements causés par l'implantation d'un processus d'amélioration continue et par l'installation de nouveaux équipements.

2.6.1.2 Les actions menées

1990

Comité d'adaptation de la main-d'oeuvre (CAMO) mis en place par le syndicat, l'entreprise et RÉSO

1991

Évaluation des besoins de formation de 550 travailleurs qui mène à l'élaboration d'un plan de développement des ressources humaines (PDRH). L'enquête fait ressortir que 45 % des employés présentent des difficultés variables en lecture, en écriture et en calcul. Le CAMO confie au syndicat le leadership du dossier de la formation de base des travailleurs.

1992

L'entreprise, le syndicat et le CEDA élaborent un plan d'action et planifie la mise en place des conditions dans l'usine (remplacement des travailleurs en formation, local, protocole d'entente, contenu de formation, approche, méthode de recrutement, etc.).

1992-1995

Sessions de formation : apprentissage du français et des mathématiques sur les lieux de travail à raison de 4 heures/semaine (2 heures sur le temps de travail et 2 heures sur temps du travailleur).

L'objectif était de « Donner accès à la formation de base aux personnes les moins scolarisées afin d'accroître leurs compétences dans leurs tâches actuelles et futures et leur permettre une mise à jour et une consolidation de leurs connaissances ainsi que l'occasion de poursuivre leur développement personnel et professionnel. »

2.6.1.3 Les résultats

Les travailleurs

Connaissances de base améliorées, amélioration des qualifications, plus grande autonomie, meilleure confiance, capacité à prendre des initiatives, plus grande mobilité à l'intérieur de l'usine, sentiment accru d'appartenance à l'entreprise, plus grande facilité à communiquer et à comprendre des instructions.

L'entreprise

Mise en place avec succès du processus d'amélioration continue et des changements technologiques, sentiment d'appartenance accru des l'intérieur de l'usine, réalisation d'un préalable aux programmes de formation professionnelle.

Le syndicat

Meilleure participation des employés à la vie syndicale, expérience positive d'amélioration continue, concertation positive avec l'entreprise.

Le CEDA

Développement de l'aptitude à concevoir un programme de formation sur mesure adapté au contexte spécifique d'une entreprise et aux besoins des travailleurs.

RÉSO

Protection d'emplois existants menacés sur son territoire d'intervention.

2.6.1.4 Les partenaires et les ressources

L'entreprise et son service des Ressources humaines

L'entreprise a défrayé une partie des coûts du CAMO et également une partie des coûts de l'évaluation des besoins de formation (20 %).

Le syndicat de base et la FTQ

Le syndicat a défrayé 5 % des coûts d'évaluation des besoins de formation. Il a été actif à toutes les étapes de la démarche, particulièrement en ce qui concerne le recrutement et l'évaluation de la formation de base.

DRH Canada et SQDM Montréal

Ils ont contribué à l'implantation et au financement du CAMO. Ils ont également financé des activités de formation.

Le RESO - CDEC du Sud-Ouest de Montréal

Le RÉSO, par le biais du Fonds d'adaptation de la main-d'oeuvre (FAMO), a défrayé une partie des coûts reliés aux libérations des travailleurs en formation.

CEDA - organisme d'éducation populaire

Le CEDA a adapté son expertise en alpha au contexte particulier de l'intervention et a conçu une formation en entreprise adaptée aux travailleurs visés pour répondre à leurs besoins.

2.6.1.5 Les facteurs déterminants de l'intervention

L'urgence de la situation : la menace de fermeture à cause d'une rentabilité insuffisante.

Un contexte de changement : introduction de nouvelles technologies et implantation d'un processus d'amélioration continue.

Un soutien financier public à toutes les étapes: diagnostic, évaluation des besoins de formation et activités de formation.

Une volonté d'agir de la direction de l'entreprise : implication financière, organisation du travail, etc.

Le rôle majeure du syndicat : implication financière, leadership du dossier de la formation de base, recrutement, etc.

La concertation multi-partenaires : entreprise, syndicat, organisme de développement, organisme de formation.

L'adaptation de l'organisme de formation : la capacité à concevoir un programme de formation sur mesure adapté au contexte de l'entreprise et aux besoins spécifiques des travailleurs.

CAMO et PDRH : les activités de formation de base en entreprise ont été précédées d'une démarche et d'une réflexion d'ensemble sur la situation de l'entreprise et les besoins de formation. Aussi, la formation de base s'inscrit dans un plan plus large, permettant à une portion des travailleurs d'acquérir une formation préalable à la formation technique.

« Si j'avais un conseil à donner aux employeurs qui considèrent une telle démarche, ce serait de ne pas attendre d'être confrontés à des ennuis financiers pour le faire. »

Pierre-M. Côté, directeur des ressources humaines

« L'avoir su avant, on aurait pu le faire avant et on aurait cinq ans d'avance ! »

Howard Bernier, directeur de l'usine

2.6.2 LA BOULANGERIE WESTON (RIVE-SUD)

2.6.2.1 Le contexte

Dans les années 80, la situation économique de l'entreprise, qui compte 500 employés dont 200 en production, se détériore, perdant des parts de marché. On envisage la possibilité d'une fermeture. En 1989, l'entreprise se lance dans un large processus de modernisation marqué par l'introduction de nouvelles technologies de production (automatisation) et un déménagement de l'usine. L'entreprise adopte un nouveau style de gestion basée sur la transparence et la partenariat. Elle planifie un programme de formation technique, les nouveaux équipements exigeant de nouvelles compétences.

2.6.2.2 Les actions menées

1

Comité d'adaptation de la main-d'oeuvre (CAMO) mis en place par l'entreprise et le syndicat avec l'aide de la SGDM et de DRH Canada. Les représentants syndicaux et les contremaîtres révèlent que plusieurs employés de la production sont analphabètes fonctionnels et ne savent pas faire des opérations de base en mathématiques.

2

Mise en place d'un programme d'alphabétisation, de mathématiques et d'initiation à la micro-informatique en collaboration avec la Commission scolaire régionale de Chambly. Les cours rejoignent 30 % des travailleurs de la production à raison de 15 à 20 heures par semaine pendant 12 semaines. Ils se déroulent à l'usine en dehors des heures de travail, les travailleurs n'étant pas rémunérés pour leur formation. Le syndicat joue un rôle de premier plan concernant le recrutement et l'évaluation des résultats.

L'objectif est d'assurer la formation de base en lecture, en écriture, en calcul et en initiation à la micro-informatique des employés de la production qui en ont besoin afin que ceux-ci puissent recevoir avec succès la formation technique. Le logiciel de formation en alpha développé par la CSD est utilisé.

2.6.2.3 Les résultats

Les travailleurs

Capacité à entreprendre la formation théorique et technique dans le cadre de la restructuration de l'entreprise, sentiment d'appartenance accru à l'entreprise.

L'entreprise

Augmentation de l'efficacité de la ligne de production, démarrage réussie de la nouvelle usine, rehaussement des exigences d'embauche, amélioration des relations de travail, établissement d'un climat de confiance, implantation d'une GRH moins hiérarchique.

Le syndicat

Concertation positive avec l'employeur, climat de confiance entre l'entreprise et le syndicat, mise sur pied d'un comité de formation entreprise-syndicat sur la polyvalence des travailleurs.

2.6.2.4 Les partenaires

- L'entreprise et son service des Ressources humaines
- Le syndicat de base et la C.S.D.
- Commission scolaire régionale de Chambly (actuellement Commission scolaire Jacques-Cartier)
- DRH Canada et SQDM

2.6.2.5 Les facteurs déterminants de l'intervention

L'urgence de la situation : menace de fermeture à cause d'une rentabilité insuffisante.

Un contexte de changement : introduction de nouvelles technologies (automatisation) et déménagement de l'usine.

Une volonté d'agir de la direction de l'entreprise : élaboration d'un plan de formation et implantation d'une nouvelle philosophie de gestion.

Le rôle majeur du syndicat : détection du problème des compétences de base, implication concernant les solutions, le recrutement et l'évaluation de la formation de base.

Partenariat entreprise-syndicat : la formation fait l'objet d'ententes formelles entre la direction et le syndicat.

L'adaptation de l'organisme de formation : la capacité à concevoir une formation sur les lieux de travail adaptée au contexte.

CAMO : les activités de formation de base en entreprise ont été précédées d'une démarche et d'une réflexion d'ensemble sur la situation de l'entreprise et les besoins de formation. Aussi, la formation de base s'inscrit dans un plan plus large, permettant à une portion des travailleurs d'acquérir une formation préalable à la formation technique visée.

2.6.3 D'AUTRES INTERVENTIONS : AIR LIQUIDE ET NORANDA

Des interventions, auxquelles a participé la FTQ, ont eu lieu à Air Liquide et à Noranda, division CCR (675 travailleurs), deux entreprises situées dans l'Est de l'île de Montréal. Selon la responsable de la formation à la FTQ, on retrouve dans ces deux expériences les mêmes facteurs déterminants que dans les deux cas précédents : un contexte de changement technologique, une volonté d'agir de la direction, le rôle important du syndicat en concertation avec l'entreprise, la formation d'un comité paritaire, une formation adaptée en entreprise, une démarche de formation professionnelle et technique plus large. Dans le cas de Noranda, la démarche a débuté par la mise en place d'un CAMO et la formation de base a été assurée par le CREP-CECM.

En terminant, on doit noter que les quatre interventions en entreprise mentionnées dans cette section ont toutes eu lieu dans de grandes entreprises manufacturières où l'on retrouve une structure syndicale liée à une centrale. On peut présumer que ce type d'entreprises (par rapport aux PME et aux entreprises non syndiquées) sont davantage outillées pour faire face aux exigences reliées aux transformations technologiques et à la planification de la formation de la main-d'oeuvre. Aussi, malgré des situations financières parfois difficiles, elles sont à même de dégager des sommes et leur personnel - même de façon partielle - pour réaliser des activités de formation performante.

La question à se poser est la suivante : est-ce que le contexte est le même dans les PME ? Est-ce que l'approche doit être différente quand il s'agit de petites ou moyennes entreprises ?

2.7 LA DOCUMENTATION CONSULTÉE

2.7.1 LES ENTREPRISES

Doray, Pierre, Bagaoui, Rachid et Ricard, Danielle

La formation dans les entreprises québécoises : études de cas auprès de 15 entreprises performantes

Conseil de la science et de la technologie du Québec, Novembre 1994

Synthèse et monographie des 15 expériences de formation dans des entreprises québécoises, dont trois comprenaient une dimension développement des compétences de base.

Carmelle, Benoit et Rousseau, Marie-Diane

La gestion des ressources humaines dans les PME au Québec. Perception des dirigeants

Ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, Mars 1993

Résultats d'une enquête menée en 1990 auprès de dirigeants de 400 PME québécoises. Un chapitre est consacré à la gestion de la formation.

L'analphabétisme : un phénomène qui touche 28 % de la population du Québec

Conseil du patronat du Québec, Septembre 1989

Court document de six pages publiés à l'occasion de l'année internationale de l'alphabétisation (1990). Il présente des données succinctes et connues sur le phénomène et ses coûts pour la société, les entreprises et la main-d'oeuvre. Il présente également la position du CPQ sur les solutions pour y remédier.

Management Issues Survey 1995

Canadian Manufacturers' Association, 1995

Une section de l'enquête auprès des membres de l'association porte sur l'éducation et la formation (pages 16 à 18). Points de vue et réalité vécue par les dirigeants des entreprises manufacturières.

Caron, Joseph

Formation continue et entreprise dans le nouveau contexte économique

Conseil de la science et de la technologie du Québec, Novembre 1994

Une section du document porte sur les facteurs de succès en matière de formation continue (pages 21 à 32). Bonne synthèse basée sur la documentation existante.

Des Lauriers, Robert C.
L'impact des employés analphabètes sur les entreprises canadiennes
Le Conference Board du Canada, Août 1990

Résultats d'une enquête menée en 1990 auprès de 626 firmes canadiennes. Un classique auquel plusieurs recherches et documents ultérieurs sur le sujet se réfèrent.

McLaughlin, Maryann
Profil des compétences relatives à l'employabilité : ce que les employeurs recherchent
Le Conference Board du Canada, Avril 1992

Court document sur les résultats d'une étude réalisée par le Conseil corporatif de l'éducation du Conference Board du Canada au début des années 90.

Carnevale, Anthony P., Gainer, Leila J., Meltzer, Ann S.
Workplace Basics The Essential Skills Employers Want
L'American Society for Training and Development (ASTD), Avril 1992

Étude intéressante et exhaustive sur les compétences de base recherchées par les employeurs.

2.7.2 LES PARTENAIRES

Démarche CSN en alphabétisation. Rapport et résultats d'une enquête sur la formation de base
Confédération des syndicats nationaux (CSN), Septembre 1992

Résultats d'une enquête réalisée auprès de 300 personnes environ, membres de syndicats affiliés à la CSN dans six secteurs économiques. Les résultats confirment, dans l'ensemble, les autres études produites sur le même sujet. Le document présente aussi la position de la CSN.

Forest, Danielle
Recherche sur l'alphabétisation liée à l'emploi. Rapport-Synthèse
Table régionale de concertation en alphabétisation Laurentides-Lanaudière, Mars 1992

Inventaire du matériel de sensibilisation, d'implantation et de formation produit par les organismes formateurs. L'information présentée, qui date de plus de quatre ans, n'est plus à jour.

Lefebvre, Suzanne

Recherche sur l'alphabétisation ou le développement des compétences de base en milieu de travail

Commission scolaire des Découvreurs et SQDM-Québec, Mai 1993

Survol d'une vingtaine de pages sur le phénomène et les pratiques en matière de développement des compétences de base. Un document complémentaire présente une bibliographie annotée (25 pages).

Matte, Denis

Alphabétiser : jeux d'enfants et problèmes d'adultes

Commission scolaire des Découvreurs et SQDM-Québec, Mai 1993

Un document sur les difficultés à déceler l'analphabetisme en milieu de travail et les problèmes liés à l'incompétence langagière.

2.7.3 LES INTERVENTIONS EN FORMATION DE BASE

Fabiani, Christiane et Crépeau, Louise

Jamais trop tôt pour sauver des emplois...Jamais trop tard pour apprendre

CEDA et RÉSO, 1995

Présentation de l'intervention en formation de base menée à la Consumers de Pointe-Saint-Charles. Partenariat entre l'entreprise, le syndicat, le RÉSO, le CEDA, la SQDM et DRH Canada. Un très bon document sur une expérience réussie. La publication de la brochure fait suite à la diffusion d'un vidéo portant sur la même intervention (*Jamais trop tard* - 23 minutes).

Réapprendre à lire et à écrire

in *Le Métallo*, Bulletin d'information du Syndicat des Métallos, Novembre-décembre 1992

Reportage auprès des travailleurs de la Noranda, division CCR sur les résultats d'une formation de base en entreprise et sur le rôle du syndicat (3 pages).

Le partenariat : une façon de réaliser la mission de formation en éducation des adultes

Conseil supérieur de l'éducation

Document qui présente, entre autres, des expériences de partenariat en formation des adultes, dont l'intervention en formation de base (alphabétisation) à la compagnie Air Liquide, située dans l'Est de Montréal (pages 61 à 64).

2.7.4 LES RECHERCHES

Godin, Benoît et Landry, Martine

Les compétences de base de la population active de la région de Montréal

INRS-Urbanisation, Septembre 1995

Portrait des territoires et des industries déficientes en matière des compétences de base dans la CUM selon quatre indicateurs de compétences : la scolarité, l'âge, la langue d'usage et l'activité industrielle.

Doray, Pierre et Godin, Benoît

Quelques éléments de réflexion pour une stratégie gouvernementale de développement des compétences en alphabétisation

INRS-Urbanisation et Centre interuniversitaire de recherche sur la science et la technologie, Septembre 1995

Un survol de la situation ainsi qu'une analyse et une évaluation de l'action gouvernementale en développement des compétences de base en milieu de travail. Basé sur une revue littéraire et des entrevues avec cinq partenaires (SQDM, une entreprise et trois représentants d'organismes de formation).

2.7.5 VIDÉOS ET OUTILS INFORMATIQUES

Centrale des syndicats démocratiques (1994)

Mystère à l'usine, logiciel de développement des compétences visant l'acquisition de connaissances, l'amélioration des compétences et le développement de la pensée, en même temps que la découverte de l'ordinateur et de sa logique. Accompagné d'un vidéo promotionnel (5 minutes 17).

RESO et Kaboum inc. (1994) *Jamais trop tard*, documentaire sur l'expérience réussie de l'intervention en formation de base développée à la Cons umers de Pointe-Saint-Charles.

Radio-Canada, émission *Montréal ce soir* (2 janvier 1995)

Le projet Clé, à Kraft, reportage sur une expérience de développement des compétences de base par la méthode du tutorat : la formation est dispensée par des employés de l'usine.

ABC CANADA (1995)

Workplace Education, document sur la problématique générale de la formation en entreprise et présentation des services de ABC CANADA (18 minutes 46).

Alphabétisation Nouveau-Brunswick

Formation en milieu de travail. Témoignages de travailleurs ayant vécu une expérience d'alphabétisation en milieu de travail.

Annexe 1

Questionnaires d'entrevue
et documents

SQDM - ALPHABÉTISATION DE LA MAIN-D'OEUVRE EN EMPLOI
ENTREVUES INDIVIDUELLES
CCR NORANDA

NOM DE L'ENTREPRISE: _____
ADRESSE: _____
TÉLÉPHONE: _____
TÉLÉCOPIEUR: _____
Date: _____ Lieu: _____
Durée: _____
Nom de l'enquêteur : _____
Nom et titre de la (des) _____
personnes rencontrées : _____

Produits et services _____
de l'entreprise: _____
Nombre d'employés: _____
Âge moyen: _____
Proportion _____
Hommes/Femmes: _____
Langue d'usage: _____
Proportion communautés _____
culturelles: _____

AUTRES INFORMATIONS SUR _____
L'ENTREPRISE: _____

1. Existe-t-il une personne responsable des ressources humaines ?
Si oui :
 - 1.1 Son nom :
 - 1.2 Son titre :
 - 1.3 Ses fonctions :
 - 1.4 Cette personne s'occupe-t-elle de la formation ?
Si non, veuillez identifier la personne responsable de la formation :
 - 1.5 Décrivez les fonctions de la personne responsable de la formation :
2. Quand l'expérience d'alphabétisation s'est-elle déroulée ? (préciser la durée ainsi que le nombre et le type d'employés concernés)
3. Étiez-vous conscient de la situation de vos employés au regard de l'analphabétisme avant cette expérience ?
4. Dans quelles circonstances la question de l'alphabétisation est-elle devenue une préoccupation pour votre entreprise ? Qu'est-ce qui a fait que vous vous êtes penchés sur ce problème ? Votre entreprise vivait-elle une situation particulière ? (changements technologiques, réorganisation, implantation de nouveaux processus de travail, fusion, acquisition, etc.)
5. Quels étaient vos attentes concernant le projet de formation en alphabétisation ?
6. Cette expérience de formation faisait-elle partie de votre plan de développement des ressources humaines ?
7. Veuillez décrire comment l'expérience s'est déroulée : le dépistage, les partenaires impliqués (syndicat, organisme en alphabétisation, commission scolaire, SQDM...), les méthodes et les outils de formation utilisés, :
8. Comment évaluez-vous cette expérience : points forts, points faibles, principales leçons, ce que cela a apporté à l'entreprise ? Précisez la rentabilité de l'expérience pour l'entreprise productivité, gestion, organisation du travail, etc.
9. Selon votre expérience du milieu des entreprises, quelles sont les principales préoccupations (avantages poursuivis, résistances) des décideurs de l'entreprise à s'engager dans une démarche d'alphabétisation de leurs employés ?
10. Quels sont à votre avis les principales résistances des travailleurs et travailleuses à s'engager dans une démarche d'alphabétisation ?

11. Quels sont les principaux partenaires à impliquer dans une démarche visant l'alphabétisation en entreprise, du dépistage à la réalisation de l'activité et son évaluation ?
12. Veuillez décrire les principaux avantages pour l'entreprise d'une démarche d'alphabétisation de sa main-d'oeuvre en emploi.
13. Quels sont selon vous les conditions de succès d'une démarche d'alphabétisation des travailleurs en emploi : outils, approche, contenu de la formation, qualifications des formateurs, heures de formation, lieu de formation, etc. ?

Le cas échéant, décrivez une expérience moins bien réussie et les raisons de ce résultat.
14. Selon vous, l'alphabétisation devrait-elle faire partie de toute démarche de formation continue de la main-d'oeuvre en emploi ? Si oui, quelle place devrait-elle occuper ? Est-ce une priorité ?
15. Selon vous, serait-il utile d'entreprendre des actions concertées de sensibilisation des entreprises (stratégie de sensibilisation) au phénomène de l'analphabétisme en milieu de travail ? Quels seraient les secteurs économiques (types d'entreprises) à cibler ?
16. Quelle pourrait être la contribution d'une entreprise comme la vôtre à une telle campagne ? À quelle condition accepteriez-vous d'y participer ?
17. Quels conseils auriez-vous à donner à ceux qui voudraient entreprendre une telle action ?
 - 17.1 Le maître d'oeuvre : qui devrait piloter l'opération ?
 - 17.2 Qui faudrait-il impliquer dans un comité avisé d'une telle action ?
 - 17.3 Les façons de faire les plus rentables (les meilleures façons pour approcher et parler aux décideurs en entreprise)
 - 17.4 Les types d'action
 - 17.5 Les moyens d'action
 - 17.6 L'approche
 - 17.7 Autres aspects à prendre en considération
18. Quels messages lanceriez-vous aux dirigeants d'entreprises pour les sensibiliser à l'alphabétisation de leur main-d'oeuvre ? (quels sont les principaux arguments que vous utiliseriez ?)
19. Autres informations et commentaires

SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-
D'OEUVRE ALPHABÉTISATION DE LA MAIN-D'OEUVRE EN EMPLOI
ENTREVUES INDIVIDUELLES ASSOCIATION DE LA CONSTRUCTION
DU QUÉBEC

Date: _____ Lieu: _____
Durée: _____

Nom de l'enquêteur : _____
Nom et titre de la (des) _____
personnes rencontrées : _____

1. Existe-t-il une personne responsable de la formation en entreprise à l'ACQ?
Si oui
 - 1.1 Son nom:
 - 1.2 Son titre:
 - 1.3 Ses fonctions
 - 1.4 Cette personne s'occupe-t-elle de l'alphabétisation des travailleurs en emploi ?
 - 1.5 Si oui, décrivez ses fonctions à ce chapitre (actions, études, etc.):
2. L'analphabétisme de la main-d'oeuvre en emploi est-il une préoccupation chez les membres de l'ACQ?
 - 2.1 Pourquoi ?
 - 2.2 Si oui, comment cela se manifeste-t-il ?
 - 2.3 Quest-ce qui a été fait par les membres pour qui cela est une préoccupation ?
 - 2.4 Comment expliquer qu'aucune action ne soit entreprise dans les cas où c'est une préoccupation ? Quelles sont les réticences à agir ?
 - 2.5 Quels sont, selon vous, les impacts de l'analphabétisme de la main-d'oeuvre en emploi pour les entreprises, pour les travailleurs ?
Comment réagissent les dirigeants d'entreprises lorsqu'ils prennent
 - 2.6 connaissance d'études et d'enquêtes qui font état de l'analphabétisme des travailleurs en emploi ?
 - 2.7 Comment réagissent-ils quand ils réalisent l'existence de ce problème dans leur entreprise ?

- 2.8 Quels sont les secteurs les plus concernés ou vulnérables (types d'entreprises) ?
- 2.9 Qu'est-ce qui fait qu'une entreprise commence à se préoccuper de ce phénomène ?
Est-ce lié à des événements particuliers dans la vie de l'entreprise (ex : changements technologiques, réorganisations, fusions, acquisitions, approche qualité, etc. ?
3. L'ACQ a-t-elle des données sur le phénomène de l'analphabétisme de la main-d'oeuvre en emploi parmi ses membres ?
Si oui :
 - 3.1 Nature des données :
 - 3.2 Pouvons-nous consulter ces données ?
 - 3.3 Si oui, à qui faut-il s'adresser ?
 - 3.4 Documents :
 - 3.5 Que veut dire l'analphabétisme de la main-d'oeuvre en emploi pour l'ACQ ?
4. L'ACQ a-t-elle déjà été sollicitée par ses membres pour intervenir dans ce dossier ?
Si oui :
 - 4.1 Quand? (année)
 - 4.2 Nombre de fois ?
 - 4.3 Qui le lui a demandé ?
 - 4.4 Qu'est-ce qui avait motivé cette requête ?
 - 4.5 L'ACQ a-t-elle donné suite à cette demande ?
5. L'ACQ s'est-elle déjà impliquée de façon proactive dans le dossier de l'alphabétisation de la main-d'oeuvre en emploi ?
Si oui :
 - 5.1 Quand ? (année)
 - 5.2 Nombre de fois ?
 - 5.3 Qu'est-ce qui avait motivé cette intervention ?
 - 5.4 Quelle a été la nature et la durée de l'intervention ? (*S'il s'agit d'une campagne de sensibilisation, questionnez à fond.*)
 - 5.5 Quel a été le résultat ?
 - 5.6 Existe-t-il un ou des documents sur cette intervention ?
 - 5.7 Sont-ils accessibles ?
 - 5.8 Les syndicats ont-ils été impliqués dans cette action ? Quelle a été leur rôle, leur relation avec l'employeur ? Dans les entreprises non syndiquées, les travailleurs ont-ils été impliqués ? Comment ? Sous quelle forme ?
6. L'ACQ a-t-elle l'intention de s'impliquer dans le dossier de l'alphabétisation de la main-d'oeuvre en emploi dans le futur ?
 - 6.1 Pourquoi?

7. Selon l'ACQ, serait-il utile d'entreprendre des actions concertées de sensibilisation des entreprises au phénomène de l'analphabétisme en milieu de travail ?
 - 7.1 Pourquoi ?
 - 7.2 Quels conseils aurait à donner l'ACQ à ceux qui voudraient entreprendre une telle action ?
 - 7.2.1 Le maître d'oeuvre : qui devrait piloter l'opération ?
 - 7.2.2 Qui faudrait-il impliquer dans un comité aviseur d'une telle action ?
 - 7.2.3 Les façons de faire les plus rentables (les meilleures façons pour approcher et parler aux décideurs en entreprise) :
 - 7.2.4 Les moyens d'action
 - 7.2.5 L'approche
 - 7.2.6 Autres aspects
8. Quels messages lanceriez-vous aux dirigeants d'entreprises pour les sensibiliser à l'alphabétisation de leur main-d'oeuvre ? Quels sont les principaux arguments que vous utiliseriez ?
9. Dans le même sens, quels messages lancer aux travailleurs pour les convaincre de s'inscrire dans un programme d'alphabétisation ?
10. L'ACQ accepterait-elle de participer à une stratégie concertée de sensibilisation des entreprises à l'alphabétisation de la main-d'oeuvre en emploi ?

Si oui:

 - 10.1 Quelle pourrait être sa contribution ?
 - 10.2 À quelle condition accepterait-elle d'y participer ?
11. Quels sont les principaux événements marquants de la vie de l'ACQ sur une période d'un an ? (Préciser les dates ou la périodicité lorsque c'est possible)
 - 11.1 Colloques
 - 11.2 Congrès
 - 11.3 Conférences
 - 11.4 Rencontres statutaires de membres
 - 11.5 Petits déjeuners-conférences
 - 11.6 Autres événements
 - 11.7 Est-il possible de participer à ces événements dans le cadre d'une campagne de sensibilisation des entreprises à l'alphabétisation de la main-d'oeuvre en emploi ?
12. Publication(s) de l'ACQ (journal, bulletin, courrier électronique, autres) :
 - 12.1 Est-il possible d'acheter de l'espace dans ces publications ?
13. Autres informations et commentaires

SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-
D'OEUVRE ALPHABÉTISATION DE LA MAIN-D'OEUVRE EN EMPLOI
ENTREVUES INDIVIDUELLES FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS DU
QUÉBEC

Date: _____ Lieu: _____

Durée: _____

Nom de l'enquêteur : _____

Nom et titre de la (des) _____

personnes rencontrées : _____

-
1. Existe-t-il une personne responsable de la formation en entreprise à la FTQ?
Si oui
 - 1.1 Son nom:
 - 1.2 Son titre:
 - 1.3 Ses fonctions
 - 1.4 Cette personne s'occupe-t-elle de l'alphabétisation des travailleurs en emploi ?
 - 1.5 Si oui, décrivez ses fonctions à ce chapitre (actions, études, etc.):
 2. L'analphabétisme de la main-d'oeuvre en emploi est-il une préoccupation chez les membres de la FTQ?
 - 2.1 Pourquoi ?
 - 2.2 Si oui, comment cela se manifeste-t-il ?
 - 2.3 Quest-ce qui a été fait par les membres pour qui cela est une préoccupation ?
 - 2.4 Comment expliquer qu'aucune action ne soit entreprise dans les cas où c'est une préoccupation ? Quelles sont les réticences à agir ?
 - 2.5 Quels sont, selon vous, les impacts de l'analphabétisme de la main-d'oeuvre en emploi pour les entreprises, pour les travailleurs ?
 - 2.6 Comment réagissent les dirigeants d'entreprises lorsqu'ils prennent connaissance d'études et d'enquêtes qui font état de l'analphabétisme des travailleurs en emploi ?
 - 2.7 Comment réagissent-ils quand ils réalisent l'existence de ce problème dans leur entreprise ?

- 2.8 Quels sont les secteurs les plus concernés ou vulnérables (types d'entreprises) ?
- 2.9 Qu'est-ce qui fait qu'une entreprise commence à se préoccuper de ce phénomène ?
Est-ce lié à des événements particuliers dans la vie de l'entreprise (ex : changements technologiques, réorganisations, fusions, acquisitions, approche qualité, etc. ?
3. La FTQ a-t-elle des données sur le phénomène de l'analphabétisme de la main-d'oeuvre en emploi parmi ses membres ?
Si oui :
 - 3.1 Nature des données :
 - 3.2 Pouvons-nous consulter ces données ?
 - 3.3 Si oui, à qui faut-il s'adresser ?
 - 3.4 Documents :
 - 3.5 Que veut dire l'analphabétisme de la main-d'oeuvre en emploi pour la FTQ ?
4. La FTQ a-t-elle déjà été sollicitée par ses membres pour intervenir dans ce dossier ?
Si oui :
 - 4.1 Quand? (année)
 - 4.2 Nombre de fois ?
 - 4.3 Qui le lui a demandé ?
 - 4.4 Qu'est-ce qui avait motivé cette requête ?
 - 4.5 La FTQ a-t-elle donné suite à cette demande ?
5. La FTQ s'est-elle déjà impliquée de façon proactive dans le dossier de l'alphabetisation de la main-d'oeuvre en emploi ?
Si oui :
 - 5.1 Quand ? (année)
 - 5.2 Nombre de fois ?
 - 5.3 Qu'est-ce qui avait motivé cette intervention ?
 - 5.4 Quelle a été la nature et la durée de l'intervention ? (*S'il s'agit d'une campagne de sensibilisation, questionnez à fond.*)
 - 5.5 Quel a été le résultat ?
 - 5.6 Existe-t-il un ou des documents sur cette intervention ?
 - 5.7 Sont-ils accessibles ?
 - 5.8 Les syndicats ont-ils été impliqués dans cette action ? Quelle a été leur rôle, leur relation avec l'employeur ? Dans les entreprises non syndiquées, les travailleurs ont-ils été impliqués ? Comment ? Sous quelle forme ?

6. La FTQ a-t-elle l'intention de s'impliquer dans le dossier de l'alphabétisation de la main-d'oeuvre en emploi dans le futur ?
 - 6.1 Pourquoi?
7. Selon la FTQ, serait-il utile d'entreprendre des actions concertées de sensibilisation des entreprises au phénomène de l'analphabétisme en milieu de travail ?
 - 7.1 Pourquoi ?
 - 7.2 Quels conseils aurait à donner la FTQ à ceux qui voudraient entreprendre une telle action ?
 - 7.2.1 Le maître d'oeuvre : qui devrait piloter l'opération ?
 - 7.2.2 Qui faudrait-il impliquer dans un comité adviseur d'une telle action ?
 - 7.2.3 Les façons de faire les plus rentables (les meilleures façons pour approcher et parler aux décideurs en entreprise) :
 - 7.2.4 Les moyens d'action
 - 7.2.5 L'approche
 - 7.2.6 Autres aspects
8. Quels messages lanceriez-vous aux dirigeants d'entreprises pour les sensibiliser à l'alphabétisation de leur main-d'oeuvre ? Quels sont les principaux arguments que vous utiliseriez ?
9. Dans le même sens, quels messages lancer aux travailleurs pour les convaincre de s'inscrire dans un programme d'alphabétisation ?
10. La FTQ accepterait-elle de participer à une stratégie concertée de sensibilisation des entreprises à l'alphabétisation de la main-d'oeuvre en emploi ?

Si oui:

 - 10.1 Quelle pourrait être sa contribution ?
 - 10.2 À quelle condition accepterait-elle d'y participer ?
11. Quels sont les principaux événements marquants de la vie de la FTQ sur une période d'un an ? (Préciser les dates ou la périodicité lorsque c'est possible)
 - 11.1 Colloques
 - 11.2 Congrès
 - 11.3 Conférences
 - 11.4 Rencontres statutaires de membres
 - 11.5 Petits déjeuners-conférences
 - 11.6 Autres événements
 - 11.7 Est-il possible de participer à ces événements dans le cadre d'une campagne de sensibilisation des entreprises à l'alphabétisation de la main-d'oeuvre en emploi ?
12. Publication(s) de la FTQ (journal, bulletin, courrier électronique, autres) :
 - 12.1 Est-il possible d'acheter de l'espace dans ces publications ?
13. Autres informations et commentaires

SQDM - ALPHABÉTISATION DE LA MAIN-D'OEUVRE EN EMPLOI
ENTREVUES INDIVIDUELLES
COMMISSION SCOLAIRE JÉRÔME LE ROYER

Date: _____ Lieu: _____
Durée: _____
Nom de l'enquêteur : _____
Nom et titre de la (des) _____
personnes rencontrées : _____

1. Énumérez les champs d'intervention de votre organisme et précisez la place qu'occupe l'alphabétisation en % du volume de vos activités.
2. Depuis quand votre organisme intervient-il dans le domaine de l'alphabétisation ?
3. Quelle proportion de vos activités en alphabétisation se réalise auprès des travailleurs en emploi ?
4. Existe-t-il une personne responsable de la formation en entreprise dans votre organisme ? Est-elle aussi responsable de l'alphabétisation de la main-d'oeuvre en emploi ? Si c'est un comité, identifiez les personnes et leurs fonctions SVP.
5. Quelles sont vos produits et services en alphabétisation ? Ceux qui sont destinés aux travailleurs en emploi sont-ils différents de ceux qui s'adressent aux individus sans emploi ou faisant une démarche d'alphabétisation non reliée à leur travail ? Quelle est votre philosophie d'intervention en alphabétisation de la main-d'oeuvre en emploi ?
6. Veuillez identifier les entreprises (spécifier le nombre) dans lesquelles votre organisme est intervenu, en précisant, pour chaque intervention : sa durée, le nombre d'employés impliqués, les résultats de l'intervention (son évaluation).
7. Quel a été votre rôle dans ces interventions : sensibilisation, dépistage, évaluation des compétences initiales, plan de formation, conception d'outils, formation, évaluation, suivi, etc. ?

8. Comment parvenez-vous à obtenir des mandats d'alphabétisation en entreprise ? Qui contactez-vous ? Par quel(s) moyen(s) ? Recevez-vous des demandes ? Qui est ou sont les demandeurs ? Veuillez préciser le % relatif des demandes que vous adressent les entreprises et celui des offres que vous faites aux entreprises.
9. Quelle approche utilisez-vous pour sensibiliser les dirigeants d'entreprises et les convaincre de s'impliquer dans une démarche d'alphabétisation des travailleurs ? Avez-vous développé des outils de sensibilisation et/ou d'information ?
10. Qui sont vos partenaires et quel est ou sont leur(s) rôle(s) dans une intervention d'alphabétisation de la main-d'oeuvre en emploi ?
11. Quels sont, selon vous, les impacts de l'analphabétisme de la main-d'oeuvre en emploi pour les entreprises, pour les travailleurs ?
12. Qu'est-ce qui fait qu'une entreprise commence à se préoccuper de ce phénomène ?

Est-ce lié à des événements particuliers dans la vie de l'entreprise (ex: changements technologiques, réorganisations, fusions, acquisitions, approche qualité, etc ?

13. Quels sont les principales résistances des dirigeants d'entreprises à s'engager dans une démarche d'alphabétisation de leurs employés ?
14. Quels sont les principales résistances des travailleurs et travailleuses à s'engager dans une démarche d'alphabétisation ?
15. Quels sont les principaux moyens de dépistage des problèmes d'analphabétisme en entreprise ?
16. Quels sont les principaux partenaires à impliquer dans une démarche visant l'alphabétisation en entreprise, du dépistage à la réalisation de l'activité et son évaluation ?
17. Veuillez décrire les principaux avantages pour l'entreprise, d'une part, et pour les travailleurs, d'autre part, d'une démarche d'alphabétisation de sa main-d'oeuvre en emploi.
18. Quelles sont selon vous les conditions de succès d'une démarche d'alphabétisation des travailleurs en emploi: outils, approche, heures de formation, lieu de formation, etc. ?

Le cas échéant, décrivez une expérience difficile et les raisons qui expliquent les difficultés rencontrées :

19. Selon vous, serait-il utile d'entreprendre des actions concertées de sensibilisation des entreprises (stratégie de sensibilisation) au phénomène de l'analphabétisme en milieu de travail ?

20. Quels conseils auriez-vous à donner à ceux qui voudraient entreprendre une telle action ?
 - 20.1 Le maître d'oeuvre : qui devrait piloter l'opération ?
 - 20.2 Qui faudrait-il impliquer dans un comité aviseur d'une telle action ?
 - 20.3 Les façons de faire les plus rentables (les meilleures façons pour approcher et parler aux décideurs en entreprise)
 - 20.4 Les types d'action
 - 20.5 Les moyens d'action
 - 20.6 L'approche
 - 20.7 Autres aspects à prendre en considération ou conditions à mettre en place.
21. Quels messages lanceriez-vous aux dirigeants d'entreprises pour les sensibiliser à l'alphabétisation de leur main-d'oeuvre ? Quels sont les principaux arguments que vous utiliseriez ?
22. Dans le même sens, quels messages lancer aux travailleurs pour les convaincre de s'inscrire dans un programme d'alphabétisation ?
23. Quels seraient les secteurs économiques (types d'entreprises) à cibler ?
24. Votre organisme serait-il disposé à simplifier dans une telle campagne ? Si oui, quelle pourrait être sa contribution ? À quelles conditions accepteriez-vous d'y participer ?
25. Autres informations et commentaires

SQDM - ALPHABÉTISATION DE LA MAIN-D'OEUVRE EN EMPLOI
ENTREVUES INDIVIDUELLES
CENTRE DE RESSOURCES EN ÉDUCATION POPULAIRE DE LA CECM
(CREP)

Date: _____ Lieu: _____
Durée: _____
Nom de l'enquêteur : _____
Nom et titre de la (des) _____
personnes rencontrées : _____

1. Énumérez les champs d'intervention de votre organisme et précisez la place qu'occupe l'alphabétisation en % du volume de vos activités.
2. Depuis quand votre organisme intervient-il dans le domaine de l'alphabétisation ?
3. Quelle proportion de vos activités en alphabétisation se réalise auprès des travailleurs en emploi ?
4. Existe-t-il une personne responsable de la formation en entreprise dans votre organisme ? Est-elle aussi responsable de l'alphabétisation de la main-d'oeuvre en emploi ? Si c'est un comité, identifiez les personnes et leurs fonctions SVP.
5. Quelles sont vos produits et services en alphabétisation ? Ceux qui sont destinés aux travailleurs en emploi sont-ils différents de ceux qui s'adressent aux individus sans emploi ou faisant une démarche d'alphabétisation non reliée à leur travail ? Quelle est votre philosophie d'intervention en alphabétisation de la main-d'oeuvre en emploi ?
6. Veuillez identifier les entreprises (spécifier le nombre) dans lesquelles votre organisme est intervenu, en précisant, pour chaque intervention : sa durée, le nombre d'employés impliqués, les résultats de l'intervention (son évaluation).
7. Quel a été votre rôle dans ces interventions : sensibilisation, dépistage, évaluation des compétences initiales, plan de formation, conception d'outils, formation, évaluation, suivi, etc. ?
8. Comment parvenez-vous à obtenir des mandats d'alphabétisation en entreprise ? Qui contactez-vous ? Par quel(s) moyen(s) ? Recevez-vous des demandes ? Qui est ou sont les demandeurs ? Veuillez préciser le % relatif des demandes que vous adressent les entreprises et celui des offres que vous faites aux entreprises.

9. Quelle approche utilisez-vous pour sensibiliser les dirigeants d'entreprises et les convaincre de s'impliquer dans une démarche d'alphabétisation des travailleurs ? Avez-vous développé des outils de sensibilisation et/ou d'information ?
10. Qui sont vos partenaires et quel est ou sont leur(s) rôle(s) dans une intervention d'alphabétisation de la main-d'oeuvre en emploi ?
11. Quels sont, selon vous, les impacts de l'analphabétisme de la main-d'oeuvre en emploi pour les entreprises, pour les travailleurs ?
12. Qu'est-ce qui fait qu'une entreprise commence à se préoccuper de ce phénomène ?

Est-ce lié à des événements particuliers dans la vie de l'entreprise (ex: changements technologiques, réorganisations, fusions, acquisitions, approche qualité, etc ?

13. Quels sont les principales résistances des dirigeants d'entreprises à s'engager dans une démarche d'alphabétisation de leurs employés ?
14. Quels sont les principales résistances des travailleurs et travailleuses à s'engager dans une démarche d'alphabétisation ?
15. Quels sont les principaux moyens de dépistage des problèmes d'analphabétisme en entreprise ?
16. Quels sont les principaux partenaires à impliquer dans une démarche visant l'alphabétisation en entreprise, du dépistage à la réalisation de l'activité et son évaluation ?
17. Veuillez décrire les principaux avantages pour l'entreprise, d'une part, et pour les travailleurs, d'autre part, d'une démarche d'alphabétisation de sa main-d'oeuvre en emploi.
18. Quelles sont selon vous les conditions de succès d'une démarche d'alphabétisation des travailleurs en emploi: outils, approche, heures de formation, lieu de formation, etc. ?

Le cas échéant, décrivez une expérience difficile et les raisons qui expliquent les difficultés rencontrées :

19. Selon vous, serait-il utile d'entreprendre des actions concertées de sensibilisation des entreprises (stratégie de sensibilisation) au phénomène de l'analphabétisme en milieu de travail ?

20. Quels conseils auriez-vous à donner à ceux qui voudraient entreprendre une telle action ?
 - 20.1 Le maître d'oeuvre : qui devrait piloter l'opération ?
 - 20.2 Qui faudrait-il impliquer dans un comité aviseur d'une telle action ?
 - 20.3 Les façons de faire les plus rentables (les meilleures façons pour approcher et parler aux décideurs en entreprise)
 - 20.4 Les types d'action
 - 20.5 Les moyens d'action
 - 20.6 L'approche
 - 20.7 Autres aspects à prendre en considération ou conditions à mettre en place.
21. Quels messages lanceriez-vous aux dirigeants d'entreprises pour les sensibiliser à l'alphabétisation de leur main-d'oeuvre ? Quels sont les principaux arguments que vous utiliseriez ?
22. Dans le même sens, quels messages lancer aux travailleurs pour les convaincre de s'inscrire dans un programme d'alphabétisation ?
23. Quels seraient les secteurs économiques (types d'entreprises) à cibler ?
24. Votre organisme serait-il disposé à simplifier dans une telle campagne ? Si oui, quelle pourrait être sa contribution ? À quelles conditions accepteriez-vous d'y participer ?
25. Autres informations et commentaires

SQDM DE MONTRÉAL

STRATÉGIE DE SENSIBILISATION DES ENTREPRISES À L'ALPHABÉTISATION
DE LA MAIN-D'OEUVRE EN EMPLOI

RENCONTRES DE GROUPES- 27 et 28 mai 1996

ORGANISMES ET ENTREPRISES INVITÉS

1. MARDI, 28 MAI, 14 HEURES

Claudel Lingerie
Confection Médroc
Pantalons Garantis
Alcatel câble
La Brasserie Labatt
Les Industries Westra
General Électrique
CCR Noranda
Fonderie CSF
Robert Mitchell inc
Laboratoires Abott
Wyette-Ayerst Canada

2. LUNDI, 27 MAI, 14 HEURES

Commission de la construction du Québec
Association de la construction du Québec
Que West Transport
Association du camionnage
STCUM
Hôtel Méridien
Les Rôtisseries St-Hubert
Conseil québécois du commerce de détail
Sears
Aventure électronique
Conseil du patronat
Association des manufacturiers du Québec

3. LUNDI, 27 MAI, 09H30

SQDM - Montréal
Ministère de l'Industrie et du Commerce
Développement des Ressources humaines Canada
Bureau fédéral de Développement régional
Secrétariat au développement régional (Montréal)
Service du développement économique - Ville de Montréal
CDEST (corporation de développement économique communautaire)
Corporation de développement économique communautaire Centre-Nord
Corporation de développement économique communautaire Rosemont-Petite-Patrie
Regroupement pour la relance économique et social du Sud-Ouest (RESO)
Qualisys Inc

4. MARDI, 28 MAI, 09H30

Centrale des syndicats démocratiques
Syndicat des employés de l'hôpital Sacré-Coeur (CSN)
Fédération des travailleurs du Québec
Syndicat des travailleurs du vêtement (FTQ)
Centre d'éducation des adultes de St-Henri (CÉDA)
Centre DEBAT
Centre de ressources en éducation populaire - CÉCM
Commission scolaire Jérôme-Le Royer
Commission scolaire de Verdun
Fondation québécoise en alphabétisation
Fiducie régionale en alphabétisation

SQDM DE MONTREAL

*STRATÉGIE DE SENSIBILISATION DES ENTREPRISES À L'ALPHABÉTISATION DE
LA MAIN-D'OEUVRE EN EMPLOI*

QUESTIONS POUR LES RENCONTRES DE GROUPES

Mai 1996

Y a-t-il lieu de concevoir et de mettre en marche une stratégie concertée de sensibilisation des entreprises à l'alphabétisation de la main-d'oeuvre en emploi ? Si oui, quel type de stratégie faut-il envisager ?

Si non, pourquoi ? Pouvons-nous envisager d'autres types d'actions ?

Cette question générale soulève plusieurs questions complémentaires qui seront examinées lors de la rencontre. Nous vous soumettons, à titre indicatif, la liste partielle suivante.

Si vous jugez qu'une telle stratégie concertée serait nécessaire et utile

1. Y a-t-il lieu de cibler certains types d'entreprises, dans certains secteurs de l'économie ?
2. Quels sont les arguments et les approches gagnantes pour rejoindre et sensibiliser les décideurs en entreprise à ce phénomène ?
3. La stratégie de sensibilisation doit-elle s'appuyer sur une approche sectorielle ou sur une approche régionale ?
4. Quels types d'actions devrait comporter cette stratégie : Une campagne de type promotionnel dans les médias ? Des outils de sensibilisation et d'information concernant l'impact économique de l'analphabétisme ? Des outils de dépistage ? Des événements spéciaux tels que des colloques, des conférences, des ateliers ? Des interventions dans les événements marquants des associations sectorielles : assemblées annuelles, colloques, conférences, déjeuners causeries ?

5. Qui devrait être le maître d'oeuvre de cette stratégie de sensibilisation ? Faut-il envisager de créer un regroupement provisoire de partenaires pour prendre le leadership de la démarche ? Quel devrait être le rôle de la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre dans cette démarche de sensibilisation ?

Cette liste de questions est ouverte. Toute question jugée pertinente par les participants sera considérée.

Si vous jugez qu'il n'est pas opportun d'envisager une **stratégie de sensibilisation** :

1. Pensez-vous que les déficiences en compétences de base dans les entreprises est un problème auquel il faut s'attaquer ? Si oui et si ce n'est pas par une stratégie de sensibilisation, quel type d'action est requis ?
2. Certains sont d'avis que les entreprises qui avaient à le faire ont déjà pris les moyens pour agir sur le problème. Est-il trop tard pour intervenir ?
3. Dans un autre ordre d'idée, si une stratégie de sensibilisation visant **les entreprises** n'est pas requise, que pensez-vous d'une démarche visant à sensibiliser les personnes en emploi pour les convaincre des avantages qu'ils tireraient du développement de leurs compétences de base ?

La présente réflexion a été initiée par deux études réalisées par l'INRS-Urbanisation et que nous pouvons vous transmettre sur demande: *Les compétences de base de la population active de la région de Montréal* (Benoît GODIN en collaboration avec Martin Landry, septembre 1995), et *Quelques éléments de réflexion pour une stratégie gouvernementale de développement des compétences de base en alphabétisation* (Benoît GODIN et Pierre DORAY en collaboration avec Olga Berseneff, septembre 1995), Pour obtenir ces études, veuillez communiquer avec monsieur Normand Bissonnette, Groupe DBSF, 7333, rue Saint-Denis, Montréal (Québec), H2R 2E5. (514) 278-3273.

Annexe 2

Entrevues individuelles
et groupes de discussion

Synthèse

STRATÉGIE DE SENSIBILISATION DES ENTREPRISES À L'ALPHABÉTISATION DE LA MAIN-D'OEUVRE

Synthèse des entrevues et des discussions de groupes

Mai 1996

Ceci est une synthèse des entrevues individuelles et des rencontres de groupes de discussion réalisées dans le cadre du mandat confié par la SQDM de Montréal au Groupe DBSF, et dont le but est d'élaborer une *stratégie de sensibilisation des entreprises à l'alphabétisation de la main-d'oeuvre*.

Il est inutile de chercher dans cette synthèse autre chose qu'une addition structurée de perceptions, de questions, de points de vue, de mises en garde et de souhaits recueillis auprès des personnes rencontrées. Il s'agit pour nous d'une matière première, d'un intrant qui servira à alimenter la réflexion et la discussion sur la stratégie souhaitée ses paramètres, son ou ses buts, son mode de déploiement, son ou ses publics cibles, son objet, ses actions, son maître d'oeuvre, sa durée et les secteurs prioritaires d'intervention. La synthèse est d'ailleurs structurée autour de ces thèmes.

Entrevues individuelles :

Monic Brillon, ex-conseillère en formation de base, CEDA

Michel Charette, coordonnateur de la formation, CCR-Noranda

Diane Cloutier, directrice de l'administration, Association du camionnage du Québec (ACQ)

Chantal Dubeau, directrice de la formation professionnelle, Commission de la construction du Québec (CCQ)

Roger Guimond, coordonnateur formation et communication, Air Liquide

Francine Hotte, agente de développement et Lucille Dorion, conseillère pédagogique, Centre de ressources en éducation populaire (CREP, CECM)

Gaston Lafleur, directeur général, Conseil québécois du commerce de détail

Louise Miller, conseillère, responsable de la formation professionnelle et de la formation de base, FTQ

Manon Ouimet, chef des ressources humaines, National Woodcraft

Francine Richer, responsable de la formation, Jocelyn Lavoie, responsable des services de main-d'oeuvre et Catherine Escojido, responsable de la recherche, Centrale des syndicats démocratiques (CSD)

Jean Ryan, vice-président développement des affaires, Association des manufacturiers du Québec (AMQ)

Jean Vaugeois, conseiller pédagogique, Commission scolaire Jérôme-Le Royer

Groupes de discussion

Groupe 1 - Représentants d'organismes publics et de développement

Yves Fortin, directeur, Services aux entreprises, Corporation de développement de l'Est (CDEST)

Paul Jacques, conseiller en développement industriel, Ministère de l'Industrie, du Commerce, des Sciences et de la Technologie (MICST)

Gilles Lemay, conseiller, SQDM Montréal

Marie-Claire Nadeau, RÉSO

Monique Raymond, conseillère, SQDM Montréal

Benjamin Teitelbaum, Secrétariat à la métropole

Groupe 2 - Représentants d'associations patronales et sectorielles

Suzanne Landry, conseillère aux programmes, Commission de la construction du Québec (CCQ)

Jean-Marie Lessard, chef de section, Formation professionnelle. bureau de Montréal, Commission de la construction du Québec (CCQ)

Groupe 3 - Représentants d'organismes de services

Francine Blais, consultante, Centre de services aux entreprises Le Royer

Sylvie Bourgeois, conseillère, Syndicat du vêtement, du textile et autres Industries (FTQ)

Louise Crépeau, conseillère aux entreprises, CEDA

Lucie Gauthier, secrétaire, Syndicat des employés de l'hôpital du Sacré-Coeur (CSN)

Francine Hotte, conseillère pédagogique, Centre de ressources en éducation populaire (CREP, CECM)

Micheline Jodoin-Lussier, coordonnatrice, Services de l'éducation des adultes, Commission des écoles catholiques de Verdun (CECV)

Sophie Labrecque, directrice exécutive, Fondation québécoise pour l'alphabétisation

Renée Normandin, coordonnatrice, Fiducie régionale, Alphabétisation,

Francine Richer, conseillère syndicale à la formation, Centrale des syndicats démocratiques (CSD)

Groupe 4 - Représentants d'entreprises

Mario Bousquet, coordonnateur à la formation, Générale Électrique

Gaétan Lebeau, directeur de projets et développement, STCUM

1. REMARQUES GÉNÉRALES

- 1.1 En formation de la main-d'oeuvre, il faut privilégier une approche sectorielle, non une approche régionale. Les priorités sectorielles ne concordent pas toujours avec les priorités régionales. La vision locale est un frein au développement des compétences. L'impact négatif de la régionalisation se constate dans le fait qu'il existe 16 cadres normatifs pour trois types de fonds, ce qui donne un total de 48 cadres normatifs. Cela est trop complexe. Les priorités régionales contribuent à accentuer la déqualification de la main-d'oeuvre qui ne cadre pas dans les priorités régionales. Seule une approche sectorielle permet un développement intégré de la formation liant l'école, le travail et le perfectionnement.
- 1.2 On constate un manque de concertation et de cohésion entre les orientations de la SQDM provinciale et les régions de la SQDM.
- 1.3 On souhaite que s'établisse une relation client-fournisseur entre les entreprises et la SQDM.
- 1.4 Les partenaires doivent se concerter pour combler les carences identifiées dans les différents secteurs de l'industrie et du commerce.
- 1.5 La priorité doit être donnée aux entreprises engagées dans des processus de changement, notamment l'implantation des normes ISO.
- 1.6 On ne parle pas d'alphabétisation mais de compétences de base, de recyclage, de mise à jour des connaissances, de formation continue.
- 1.7 On suggère de créer des centres d'apprentissage qui n'exigeraient pas de prérequis académiques et qui seraient structurés en fonction des besoins et caractéristiques des secteurs de l'industrie et du commerce.
- 1.8 Les carences en compétences de base concernent surtout les entreprises plus anciennes et, dans ces dernières, les travailleurs les plus âgés. Les jeunes entreprises ont tendance à embaucher du personnel plus jeune et plus scolarisé.
- 1.9 Dans l'entreprise, la formation de base est une formation liée aux tâches et aux fonctions pour lesquelles les employés sont rémunérés. Dans la construction, elle est liée au métier sous la forme de l'apprentissage en chantier et du perfectionnement.

- 1.10 La subdivision du Grand Montréal en régions distinctes pose problème. Il faudrait une approche et des programmes pour l'ensemble de cette grande région (délimitations géographiques du rapport Pichette).
- 1.11 La population cible de la formation de base est constituée des travailleurs de plus de 40 ans. On constate une polarisation dans l'entreprise entre les jeunes plus scolarisés et plus rapides à s'adapter aux changements et les plus vieux qui sont moins aptes à prendre le virage technologique.
- 1.12 Tenir compte de certaines particularités sectorielles :
- Par exemple, la main-d'oeuvre du secteur de la **construction** est très mobile; elle n'est pas liée à un lieu physique ni à un employeur unique. Il faut une approche particulière pour les personnes de ce secteur.
 - Le secteur du **commerce de détail** présente aussi des particularités, notamment le fait que les entrepreneurs ont souvent besoin de formation de base autant que leurs employés. Les gens du commerce devraient avoir accès au programme de formation en gestion du MICST, par exemple. Aider les propriétaires à consolider leur commerce permet de maintenir les personnes en emploi et de développer l'emploi. (Une étude menée en Ohio, aux États-Unis, a révélé que 15 % des faillites dans le secteur du commerce de détail sont attribuables à la méconnaissance, par les propriétaires, des méthodes élémentaires de planification des affaires.)

(Les carences en compétences de base des employeurs se retrouvent dans d'autres secteurs, pas seulement dans le commerce.)
 - Le **secteur forestier** dans les régions éloignées trouve difficilement des formateurs en compétences de base.
- 1.13 Les principaux partenaires des entreprises et des organismes de regroupement, de représentation et de développement des entreprises sont les commissions scolaires, les cégeps et les firmes privées de formation.
- 1.14 Plusieurs entreprises règlent maintenant le problème des compétences de base à l'embauche par des critères plus élevés. Mais le problème de l'analphabétisme fonctionnel subsiste chez une partie des travailleurs plus jeunes.

1.15 Le rôle de la SQDM n'est pas de s'occuper de la formation de base mais de :

- évaluer les besoins ;
- financer la formation ;
- évaluer les résultats ;
- adapter son action aux exigences des différents secteurs et leurs particularités.

1.16 Les entreprises ne se reconnaissent pas la responsabilité de combler les lacunes de la formation de base de leurs employés. Cette responsabilité est celle de la société en général et des individus en particulier. Alors, pourquoi et dans quelles conditions les entreprises acceptent-elles de s'engager dans des programmes de développement des compétences de base de leurs employés ?

- Quand les exigences de la compétition et de la rentabilité de l'entreprise passent par des changements technologiques (nouvelles machines, informatisation, automatisation des procédés) qui exigent une formation professionnelle et qu'une partie des employés ne peut suivre le changement à cause de carences en compétences de base (écriture, communication orale et calcul, notamment).
- Quand on veut développer de nouveaux modes d'organisation du travail basés sur le travail d'équipe, la communication interpersonnelle, la responsabilisation, ainsi que la détection, l'analyse et la résolution de problèmes.

Dans ce nouveau contexte, les travailleurs analphabètes n'accèdent plus aux promotions.

1.17 Certains intervenants estiment qu'au moins 50 % des entreprises de tous les secteurs auront à vivre des changements technologiques majeurs dans les années qui viennent. Il y a donc une urgence d'agir, car la vague de certification ISO 9000 risque de déclasser un grand nombre de travailleurs.

1.18 Le problème des compétences de base et de l'analphabétisme a une cause historique au Québec : la déqualification de la formation professionnelle et technique, parent pauvre du système d'éducation. Ce qui fait qu'une partie de la main-d'oeuvre âgée de plus de 40 ans éprouve des difficultés. On peut escompter qu'avec l'amélioration de la formation de base dans le système scolaire et les efforts réalisés dans les entreprises présentement, ce problème se résorbe progressivement.

1.19 Après cinqu ou six ans d'efforts en développement des compétences de base dans une entreprise, on assiste à un essoufflement du programme. Une partie de la main-d'oeuvre visée est près de la retraite et ne voit pas la nécessité de s'engager dans de la formation de base. Cela laisse penser que le problème se présentera dans des termes nouveaux d'ici quelques années. Le problème était plus aigu il y a cinq ans. C'est à ce moment qu'il aurait fallu une action énergique et du soutien.

1.20 Conditions de succès d'un programme d'alphabétisation en entreprise :

- penser en termes de développement des compétences ou de mise à jour des compétences et non d'alphabétisation ;
- un bon diagnostic des besoins de l'entreprise ;
- une approche non académique : reconnaissance des acquis expérimentiels des travailleurs ;
- une collaboration de tous les partenaires : la direction, le syndicat (notamment en matière de dépistage), les superviseurs, le département des ressources humaines (on signale que l'infirmière de l'usine est une personne ressource importante dans la mesure où elle est souvent une confidente) ;
- des objectifs de formation intégrés aux objectifs annuels de l'entreprise ;
- la possibilité pour les employés de se fixer des objectifs personnels dans le cadre des objectifs de l'entreprise ;
- le caractère volontaire du programme ;
- des objectifs de formation réalistes et rapidement mesurables ;
- une formation sur le temps de travail (ou 50/50, temps de travail et temps de l'employé) et bien située dans l'horaire de travail ;
- une formation intégrée à la mission de l'entreprise et à son programme de formation continue de la main-d'oeuvre (une action isolée en alphabétisation ne donne pas des résultats intéressants) ;
- la confidentialité des informations sur les individus ;
- une méthode et des outils de formation adaptés aux opérations de l'entreprise ;
- l'identification des transferts de compétences qui seront possibles à la suite d'une formation de base ;

- des compétences à acquérir bien identifiées ;
- la mise sur pied d'un comité de suivi permanent de la formation avec la participation du syndicat ou d'un comité d'employés s'il n'y a pas de syndicat ;
- une formation par les pairs, par exemple sous la forme du formateur tuteur issu du milieu de travail ;
- une stratégie d'apprentissage axée sur la productivité et l'efficacité.

1.21 Les compétences de base dépassent les exigences en lecture et en écriture. Elles comprennent un ensemble d'attitudes et d'habiletés comme :

- la pensée logique ;
- les aptitudes au travail d'équipe ;
- la résolution de problèmes (mieux observer, mieux analyser) ;
- la confiance en soi ;
- l'ouverture au changement (mobilité au sein de l'entreprise).

Ce sont les objectifs poursuivis en développement des compétences de base. Cela ne se limite pas à la lecture et l'écriture. Il s'agit de créer le goût d'apprendre, de s'intégrer à la communauté de travail et de se responsabiliser. Cela se traduit par une capacité accrue de participer aux décisions.

Le développement des compétences de base favorise l'apparition de compétences génériques et des gains parallèles comme l'augmentation de l'estime de soi, la capacité de s'affirmer et de donner son opinion, la recherche de solutions.

1.22 Les principales préoccupations (résistances) des décideurs en entreprise sont :

- le coût de la formation et la difficulté de mesurer le retour sur l'investissement ;
- ne pas devoir assumer les problèmes personnels des individus ;
- l'effet de la formation sur les horaires de travail ;
- la résistance à céder du pouvoir aux équipes de travailleurs ;
- certaines entreprises préfèrent avoir un taux de roulement élevé (mobilité quantitative de la main-d'oeuvre) plutôt que d'investir dans la formation de base (mobilité qualitative).

1.23 Les principales préoccupations (résistances) des travailleurs sont:

- la peur de se faire stigmatiser, de se faire pointer du doigt ;
- l'insécurité ;
- la résistance au changement.

2. LA STRATÉGIE CONCERTÉE DE SENSIBILISATION DES ENTREPRISES À L'ALPHABÉTISATION DE LA MAIN-D'OEUVRE

2.1 Le but

2.1.1 Le but général

- Un seul but: faire naître, faire apparaître le besoin de développement des compétences de base dans les entreprises ; elle ne doit pas viser plusieurs buts à la fois.
- Convaincre les entrepreneurs de la valeur ajoutée que représente pour les entreprises la formation de la main-d'oeuvre : mettre l'accent sur l'importance des compétences de base pour le succès de la formation professionnelle et technique dans l'entreprise.
- Faire comprendre aux employeurs que le développement des compétences de base est une composante de la formation continue et non un programme à part ; elle est pour une partie de la main-d'oeuvre la base et la condition de réussite des autres formations.
- Faire comprendre aux dirigeants d'entreprises qu'ils n'ont pas le choix, qu'ils doivent changer leurs procédés et leurs méthodes s'ils ne veulent pas être déclassés : « N'attendez pas d'avoir le nez collé sur le changement pour agir en catastrophe. Vaut mieux être proactif ! ».
- Faire le lien entre le développement des compétences de base et les préoccupations économiques : rentabilité, compétitivité accrue, polyvalence des ressources humaines, etc. ; la stratégie doit indiquer le coût de la non-intervention.
- Un slogan de la campagne pourrait être : « Développons les compétences de base de la main-d'oeuvre pour prendre le virage technologique... ».

2.1.2 Les buts spécifiques

- Faire connaître les bons outils de dépistage et de diagnostic (il y a une pénurie de tels outils) ; faire connaître les outils de promotion.
- Promouvoir les congés d'étude pour les travailleurs.
- Inclure la formation de base dans les brochures et autres publications de la SQDM.
- Dans les axes de la campagne, inclure l'incitation à produire des analyses de la situation de travail dans les entreprises puisque c'est un bon déclencheur de la formation aux compétences de base.
- Démystifier la question des compétences de base (l'analphabétisme en particulier), qui est souvent perçue comme une maladie honteuse; il faut faire comprendre que l'analphabétisme n'est pas un problème à mettre sur le même pied que l'alcoolisme.
- Favoriser le regroupement des entreprises qui n'ont pas les ressources suffisantes pour s'attaquer seules au problème. On pourrait suggérer le regroupement d'entreprises sur le modèle des clubs d'entreprises, mais cette fois autour de la formation de base.
- Être un véhicule de promotion pour les ressources en formation, celles du secteur privé et celles du secteur public.
- Faire en sorte que la formation de base soit financée au même titre que toutes les autres formes de formation en entreprise.
- Promouvoir une action plus énergique pour que des diagnostics sectoriels soient réalisés dans tous les secteurs ; cela facilite l'identification de cibles pour l'intervention en développement des compétences de base.
- Inciter le milieu scolaire à être plus dynamique plus proactif dans la vente de ses services de formation aux entreprises (stimuler l'offre de services de formation).

2.2 La ou les cibles

- La stratégie doit viser les décideurs en entreprise, car tout est beaucoup plus facile quand la demande de formation vient de l'entreprise.
- L'individu doit être interpellé : quand la demande vient de la base et des syndicats, cela stimule l'engagement de l'entreprise.
- Trois arguments pour convaincre les travailleurs : la mobilité dans l'entreprise, l'accès aux promotions, un intérêt plus grand pour le travail.

- La stratégie de sensibilisation doit viser le grand public, les syndicats, les employeurs et les employés ; elle doit comporter un volet social large, car c'est une responsabilité de tout le Québec.
- La stratégie doit s'adresser à plusieurs publics et utiliser plusieurs moyens en fonction de chaque public.
- Dans le secteur de la construction, la campagne devrait être dirigée vers les travailleurs et en fonction des travailleurs.

2.3 L'objet

- La sensibilisation doit porter sur les compétences de base et non sur l'alphabétisation.

2.4 Le mode de déploiement

- La stratégie doit être insérée dans un plan d'action intégré en formation professionnelle à l'échelle du Québec.
- Elle doit se faire selon une approche sectorielle de façon à identifier les types d'entreprises où des changements sont en cours ou imminents. Elle doit notamment s'appuyer sur les comités sectoriels de la main-d'oeuvre. Il faut un plan stratégique sectoriel au niveau provincial, puis des actions locales afin que tout le monde pousse dans le même sens.
- Il faut concevoir les messages selon les secteurs, car ils ne sont pas tous au même point. Le degré de technicité est variable, de même que le processus d'implantation de la démarche ISO ainsi que la culture de la formation.
- Toutes les entreprises ne s'identifient pas aux associations sectorielles. La compétition est forte. Il faut agir entreprise par entreprise. Si on utilise l'approche sectorielle, il faut que le travail se fasse avec des entreprises de même taille, car elles font face à des problèmes semblables et évoluent dans des contextes organisationnels semblables.
- Il faut une campagne large, il faut ratisser large : sur la base de quels critères pourrait-on établir des priorités sectorielles ?
- Une campagne de sensibilisation massive dans le cadre régional est aussi nécessaire. Il faut une campagne pour le Grand Montréal (territoire du rapport Pichette), où se retrouvent 70 % des entreprises du Québec et son bassin principal de main-d'oeuvre.

- La stratégie de sensibilisation doit viser le grand public, les syndicats, les employeurs et les employés ; elle doit comporter un volet social large, car c'est une responsabilité de tout le Québec.
- La stratégie doit s'adresser à plusieurs publics et utiliser plusieurs moyens en fonction de chaque public.
- Dans le secteur de la construction, la campagne devrait être dirigée vers les travailleurs et en fonction des travailleurs.

2.3 L'objet

- La sensibilisation doit porter sur les compétences de base et non sur l'alphabétisation.

2.4 Le mode de déploiement

- La stratégie doit être insérée dans un plan d'action intégré en formation professionnelle à l'échelle du Québec.
- Elle doit se faire selon une approche sectorielle de façon à identifier les types d'entreprises où des changements sont en cours ou imminents. Elle doit notamment s'appuyer sur les comités sectoriels de la main-d'oeuvre. Il faut un plan stratégique sectoriel au niveau provincial, puis des actions locales afin que tout le monde pousse dans le même sens.
- Il faut concevoir les messages selon les secteurs, car ils ne sont pas tous au même point. Le degré de technicité est variable, de même que le processus d'implantation de la démarche ISO ainsi que la culture de la formation.
- Toutes les entreprises ne s'identifient pas aux associations sectorielles. La compétition est forte. Il faut agir entreprise par entreprise. Si on utilise l'approche sectorielle, il faut que le travail se fasse avec des entreprises de même taille, car elles font face à des problèmes semblables et évoluent dans des contextes organisationnels semblables.
- Il faut une campagne large, il faut ratisser large : sur la base de quels critères pourrait-on établir des priorités sectorielles ?
- Une campagne de sensibilisation massive dans le cadre régional est aussi nécessaire. Il faut une campagne pour le Grand Montréal (territoire du rapport Pichette), où se retrouvent 70 % des entreprises du Québec et son bassin principal de main-d'oeuvre.

- Il faut favoriser une approche de sensibilisation par les pairs et ne pas miser seulement sur une campagne de promotion large (les gens ne lisent pas).
- Mettre les entreprises en contact avec des entreprises qui ont vécu l'expérience ; favoriser le partage des expériences.
- Passer par les relais existants, notamment les comités sectoriels de la main-d'oeuvre; les CAMO sont aussi des acteurs importants.
- Une campagne de promotion large n'aura pas beaucoup d'effet si elle n'est pas soutenue par des actions concrètes sur le lieu de travail.
- La stratégie devrait miser sur les relais que sont les associations professionnelles, comme l'Association des professionnels en ressources humaines et l'Ordre des comptables ; elles sont de bons véhicules. Dans le même sens, on suggère de s'appuyer sur les relais et les multiplicateurs que sont les institutions financières, les conseillers financiers, les fonds d'investissement, les corporations de développement économique, les consultants ISO, les commissaires industriels dans le but qu'ils insistent auprès des entreprises pour qu'elles incluent le développement de leurs ressources humaines dans leur plan de développement, au même titre que leur plan d'affaires. Les grandes associations patronales comme les chambres de commerce, le Conseil du patronat et l'Association des manufacturiers doivent être partie prenante de la stratégie.
- Cibler les organismes qui pourront ou qui ont l'intention de devenir des organismes collecteurs (la construction par exemple) pour l'application de la loi 90 ; ce sont des relais de sensibilisation de première ligne.

2.5 Les actions

- Un cahier thématique dans le journal *Les Affaires* sur les coûts de l'analphabétisme et sur la valeur ajoutée du développement des compétences de base de la main-d'oeuvre.
- Campagne multimédia: faire témoigner côte à côte un dirigeant d'entreprise et un dirigeant syndical.
- Organiser la distribution et le visionnement d'outils comme le vidéo sur l'expérience de la *Consumers*.
- Diffuser les outils, les approches et les ressources de soutien en développement des compétences de base.
- Promouvoir des mesures incitatives pour que les travailleurs prennent l'initiative de développer leurs compétences de base, comme par exemple un « soutien au revenu garanti », sorte de bonification des prestations de chômage à l'intention des travailleurs qui suivent une formation durant leur période de chômage (secteur de la construction notamment).

2.6 Le maître d'oeuvre

- La stratégie doit être issue d'un comité conjoint patronal-syndical et être validée par tous les partenaires.
- La SQDM ne doit pas se superposer aux partenaires actuels mais les soutenir dans leur action, son rôle de maître d'oeuvre est de soutenir les partenaires sur le terrain ; son rôle est d'être un rassembleur.
- La SQDM de Montréal dispose déjà d'une table de concertation multipartenaires : le Comité consultatif sur le développement des compétences de base ; le partenariat existe donc déjà; ce comité pourrait mettre sur pied un comité de stratégie pour piloter l'opération.
- La stratégie pourrait être dirigée par un organisme comme la Fondation pour l'alphabétisation et être sous la responsabilité d'un comité formé d'employeurs et de syndicats où se retrouveront des gens connus, crédibles et estimés capables de mener une campagne médiatique (télévision, presse, rencontres avec des entreprises).

2.7 La durée

- La stratégie doit viser loin et être structurée sur une période de quelques années.

2.8 Les craintes

- Que face à une telle stratégie, des employeurs tendent à exclure les analphabètes; or, un travailleur analphabète n'est pas nécessairement un travailleur **incompétent**, cela dépend de la tâche.

2.9 Les secteurs prioritaires

- le secteur manufacturier (en particulier la moyenne entreprise)
- le secteur de la santé ;
- le secteur du vêtement ;
- le secteur agro-alimentaire : laiteries, boulangeries et meuneries ;
- le secteur du transport ;
- le secteur de la distribution ;
- le secteur forestier ;
- le secteur de la construction (selon les représentants de ce secteur, la construction devrait être considérée comme un secteur prioritaire dans toutes les régions du Québec).

Annexe 3

Enquête sur les ressources
des partenaires

Les répondants (13/14)

Commissions scolaires

Centre de ressources en éducation populaire de la C.E.C.M. (CREP)
Jean-Claude Drouin, directeur et Francine Hotte, agente de développement

Commission des écoles catholiques de Verdun, Service de l'éducation des adultes
Micheline Jodoin-Lussier, coordonnatrice

Commission scolaire Sault-Saint-Louis, Service de l'éducation des adultes
Robert Goyer

Commission scolaire Jérôme-Le Royer, Service de l'éducation des adultes
Jean Vaugeois, conseiller pédagogique

Organismes communautaires

Comité d'éducation aux adultes de la Petite Bourgogne et de Saint-Henri (CEDA)
Louise Crépeau, conseillère aux entreprises

Centre D.É.B.A.T. Montréal
Lise Duplain, coordonnatrice

Centrales syndicales

Centrale des syndicats démocratiques (CSD)
Jocelyn Lavoie et Francine Richer, conseillers

Centrale des syndicats nationaux (CSN)
Jean-Guy Fournier et Yves Lessard, conseillers

Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FM)
Louise Miller, conseillère

Autres organismes

Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre de Montréal (SQDM)
Richard Masson, DPIS

Table de concertation en alphabétisation de Montréal
Renée Normandin, coordonnatrice des projets IFPCA

The Center for Literacy
Linda Shohet, directrice

LES SERVICES OFFERTS

- **Douze organisations** sur 13 répondants ont affirmé intervenir en matière d'alphabétisation des personnes en emploi.
- En moyenne, ces organisations interviennent depuis **six ans**, les réponses variant entre 4 et 7 ans, sauf dans un cas où il a été mentionné 11 ans (la CSD).
- Seulement **5 organisations** disent assurer des services de formation en alphabétisation. La majorité des interventions se font au niveau de la sensibilisation des employeurs (8) et des travailleurs (10). Ces résultats laissent entendre que l'offre de services est actuellement supérieure à la demande et que des efforts peuvent être consentis pour appuyer et maximiser les efforts de sensibilisation de chacune des organisations concernées.
- À la question « Quels sont les services que vous offrez en matière d'alphabétisation en emploi ? », les réponses se répartissent comme suit:
 - Sensibilisation des employeurs: **8**
 - Sensibilisation des travailleurs: **10**
 - Évaluation des travailleurs et dépistage: **7**
 - Formation en alphabétisation: **5**
 - Développement d'outils d'intervention: **7**
 - Financement d'activités: **1**
 - Formation de formateurs: **1**
- En ce qui concerne les 5 organisations qui offrent des services de formation, les lieux où la formation est dispensée varient selon les mandats, probablement en fonction du client et de ses besoins. Toutefois, la majorité des formations se donnent sur les lieux de travail :
 - sur les lieux de travail : **5**
 - dans nos locaux : **3**
 - ailleurs : **2**

LES CLIENTÈLES VISÉES

- Six organisations, sur 12 qui interviennent en alphabétisation des personnes en emploi, ont mentionné avoir ciblé une clientèle d'entreprises en particulier, que ce soit sur une base territoriale, sectorielle ou de taille d'entreprise.
- Les clientèles ciblées mentionnées sont les suivantes
 - les PME en général
 - le secteur manufacturier
 - l'industrie bio-alimentaire
 - l'industrie des matériaux composites
 - les entreprises du Sud-Ouest de l'île de Montréal
 - les entreprises de l'arrondissement Hochelaga-Maisonneuve/Mercier

LES RESSOURCES HUMAINES

- À la question « Combien de personnes de votre organisation interviennent en alphabétisation en emploi ? » :
 - **2** répondants ont mentionné plus d'une dizaine de personnes
 - **1** répondant a mentionné six personnes
 - **6** répondants ont mentionné une, deux ou trois personnes
- Selon les réponses obtenues à la question « Cela représente combien de personnes équivalent temps plein ? », on peut dresser le tableau suivant :
 - temps plein (3 organisations) : **3** personnes
 - temps partiel (9 organisations) : **38** personnes (dont les **16** conseillers en entreprise de la SQDM de Montréal)
 - à la pige (1 organisation) plusieurs personnes

LES RESSOURCES FINANCIÈRES

À la question « Quel est le budget annuel que votre organisation affecte à l'alphabétisation des personnes en emploi ? », seulement la moitié des répondants (6) ont mentionné un montant, quatre d'entre eux prenant soin de préciser qu'il s'agissait d'un ordre de grandeur approximatif. Les montants mentionnés ont été les suivants :

| |
|--------------------------|
| 250 000 \$ |
| 95 000 \$ |
| 60 000 \$ |
| 45 000 \$ |
| 20 000 \$ |
| 10 000 \$ |
| Total: 480 000 \$ |

- En ce qui concerne les autres répondants, quatre n'ont pas répondu à la question, deux ont mentionné qu'elle ne s'appliquait pas et un qu'il ne savait pas.

LES OUTILS

- Onze répondants ont mentionné que leur organisation avait développé:
 - des outils de sensibilisation des employeurs (9 répondants)
 - des outils de sensibilisation des travailleurs (8 répondants)
 - des outils d'évaluation et de dépistage (7 répondants)
 - des outils pédagogiques (6 répondants)

- Selon les différents documents mentionnés par les répondants, les documents produits (imprimés, vidéos ou informatiques) se répartissent comme suit:
 - sensibilisation : **8**
 - guides et cadres de référence : **3**
 - évaluation et dépistage : **5**
 - pédagogiques : **14**
 - formation de formateurs : **2**
 - autres : **3**

Alphabétisation de la main-d'oeuvre en emploi
Région de Montréal

S.V.P. retourner par télécopieur le questionnaire complété au plus tard le 23 août 1996 au 278-7224. Merci de votre collaboration.

IDENTIFICATION DE L'ORGANISME

Nom de l'organisme: _____

Responsable: _____

LES SERVICES OFFERTS

| | OUI | NON |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Votre organisation intervient-elle en matière | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Depuis combien de temps votre organisation intervient-elle en matière d'alphabétisation des personnes en emploi ? _____

Quels sont les services que vous offrez en matière d'alphabétisation en emploi ?

Sensibilisation des employeurs :

Sensibilisation des travailleurs :

Évaluation des travailleurs et dépistage :

Formation en alphabétisation :

Développement d'outils d'intervention :

Si vous offrez des services de formation, ceux-ci sont-ils dispensés :

• sur les lieux de travail :

• dans vos locaux :

• ailleurs (spécifiez) : _____

LES RESSOURCES FINANCIÈRES

Quel est le budget annuel que votre organisation affecte à l'alphabétisation des personnes en emploi (incluant les salaires et les honoraires) ?

\$ _____

Dans le cas des commissions scolaires, quel pourcentage ce budget représente-t-il par rapport au budget annuel des entités administratives suivantes :

Le Service d'éducation aux adultes : _____ %

Service aux entreprises : _____ %

LES OUTILS

Votre organisation a-t-elle développé :

OUI

NON

- des outils de sensibilisation des employeurs :

- des outils de sensibilisation des travailleurs :

- des outils d'évaluation et de dépistage :

- des outils pédagogiques

Si oui, quels sont ces principaux outils :

S.V.P. retourner par télécopieur le questionnaire complété au plus tard le 23 août 1996 au 278-7224. Merci de votre collaboration.