

**LA FORMATION DE BASE
DES PERSONNES EN EMPLOI**

**L'EXPÉRIENCE
DES ORGANISMES DE FORMATION
ET DES COMITÉS SECTORIELS**

Direction générale des politiques

Direction générale adjointe de la recherche,
de l'évaluation et de la statistique

Direction de la recherche et de l'analyse prospective

Août 2005

CONTRIBUTIONS

Devis de recherche : Daniel Lalande

Élaboration des grilles d'entrevue : Daniel Lalande
Valérie SAYSSET

Réalisation des entrevues : Daniel Lalande
Valérie SAYSSET

Rédaction et validation des comptes-rendus d'entrevue : Daniel Lalande
Valérie SAYSSET

Rédaction du rapport de recherche : Daniel Lalande

Comité de lecture : Mireille Levesque
Marco De Niccolini
Marie-Renée Roy
Lorraine Seguin

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1. LA DÉMARCHE DE RECHERCHE	5
INTRODUCTION	5
1.1 LA DÉFINITION DE L'OBJET DE RECHERCHE	6
1.2 LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	7
1.3 LES QUESTIONS DE RECHERCHE	8
1.4 LA MÉTHODOLOGIE	9
1.4.1 La constitution des listes d'organismes	9
1.4.2 La conception des questionnaires et des guides d'entrevues	10
1.4.3 La sélection des intervenants	11
1.4.4 La réalisation des entrevues	12
1.4.5 La rédaction et la validation des comptes-rendus	12
2. LA DEMANDE DE SERVICES EN FORMATION DE BASE	14
INTRODUCTION	14
2.1 LES EMPLOYEURS ET LA FORMATION DE BASE.....	15
2.1.1 L'attitude des employeurs face à la formation de base	15
2.1.2 Les conséquences négatives des lacunes en compétences de base.....	17
2.1.3 Les facteurs favorables à l'implication des employeurs	18
2.1.4 Les obstacles à l'implication des employeurs.....	19
2.2 LES PERSONNES EN EMPLOI ET LA FORMATION DE BASE	21
2.2.1 L'attitude des personnes en emploi face à la formation de base	21
2.2.2 Les facteurs favorables à l'implication des employés.....	22
2.2.3 Les obstacles à la participation des employés	22

3.	L'OFFRE DE SERVICES EN FORMATION DE BASE	24
	INTRODUCTION	24
3.1	L'OFFRE DE SERVICES EN FORMATION DE BASE AUX PERSONNES EN EMPLOI	25
3.1.1	La mission et le territoire d'intervention de l'organisme.....	25
3.1.2	L'offre de services en formation de base.....	25
3.1.3	La clientèle.....	26
3.1.4	Les activités de sensibilisation à la formation de base.....	27
3.1.5	L'inscription des participants.....	27
3.1.6	L'évaluation initiale des compétences	27
3.1.7	Les activités de formation	28
3.1.8	L'organisation de la formation.....	28
3.1.9	L'évaluation des compétences acquises et la sanction de la formation.....	29
3.2	L'OFFRE DE SERVICES AUX ENTREPRISES	29
3.2.1	La mission et le territoire d'intervention	29
3.2.2	L'offre de services en formation de base.....	31
3.2.3	La clientèle.....	32
3.2.4	Les ressources humaines.....	35
3.2.5	L'analyse des besoins de l'entreprise et la formulation de l'offre de services.....	36
3.2.6	La sensibilisation des employés	37
3.2.7	L'évaluation initiale des compétences	38
3.2.8	Les activités de formation	39
3.2.9	L'organisation de la formation.....	41
3.2.10	L'évaluation des compétences acquises et la sanction de la formation.....	41
3.2.11	L'évaluation de l'intervention.....	42
3.2.12	Échanges et collaborations pour améliorer l'offre de services	42
3.3	LA PROMOTION DE LA FORMATION DE BASE.....	45
3.3.1	La promotion de la formation de base à l'échelle provinciale ou régionale.....	45
3.3.2	La promotion de l'offre de services en formation de base par les organismes	47
3.4	LE FINANCEMENT DE LA FORMATION DE BASE DES PERSONNES EN EMPLOI	50
3.4.1	Le financement de l'éducation des adultes par le ministère de l'Éducation	50
3.4.2	Le programme d'initiatives fédérales-provinciales conjointes en alphabétisation (IFPCA)....	52
3.4.3	La mesure de financement de la formation d'Emploi-Québec (MFOR).....	52
3.4.4	Le Fonds national de formation de la main-d'œuvre	53

4. LES STRATÉGIES SECTORIELLES EN FORMATION DE BASE.....	56
INTRODUCTION	56
4.1 CINQ PROJETS SECTORIELS EN ALPHABÉTISATION	57
4.1.1 Le secteur du bois de sciage	57
4.1.2 Le secteur textile.....	59
4.1.3 Le secteur du plastique.....	63
4.1.4 Le secteur de l'environnement.....	65
4.1.5 Le secteur pharmaceutique et biotechnologique	68
4.2 CINQ PROJETS SECTORIELS SUR D'AUTRES COMPÉTENCES DE BASE	71
4.2.1 Le secteur touristique.....	71
4.2.2 Les services automobiles.....	73
4.2.3 Le secteur électrique et électronique	76
4.2.4 L'économie sociale et l'action communautaire	78
4.2.4 Les Pêches maritimes.....	80
5. QUATORZE INTERVENTIONS EN FORMATION DE BASE	83
INTRODUCTION	83
5.1 LES CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES ET DE LA MAIN-D'ŒUVRE	84
5.1.1 Le profil des entreprises.....	84
5.1.2 Le profil de la main-d'œuvre	85
5.2 LA CONCEPTION DES PROJETS EN FORMATION DE BASE	86
5.2.1 L'expression de la demande de formation.....	86
5.2.2 La conception des projets	88
5.2.3 Le financement	90
5.2.4 Les compétences de base visées par l'intervention	91
5.2.5 Les groupes professionnels touchés par la formation	92
5.3 LA MISE EN OEUVRE DES PROJETS	93
5.3.1 La sensibilisation et l'inscription des participants	93
5.3.2 L'évaluation initiale des compétences	94
5.3.3 La participation aux activités de formation.....	95
5.3.4 Les outils de formation.....	96
5.3.5 La durée de la formation	97
5.3.6 Le moment et le lieu de formation.....	97
5.3.7 La rémunération des participants.....	98

5.3.8	L'évaluation des compétences acquises et la sanction de la formation	99
5.3.9	Les difficultés de mise en œuvre	100
5.3.10	L'évaluation des interventions.....	102
CONCLUSION	104
LA DEMANDE EN FORMATION DE BASE	105
L'OFFRE DE SERVICES	108
LES STRATÉGIES SECTORIELLES	112
LES EXPÉRIENCES EN FORMATION DE BASE	114
ANNEXES	118
PREMIÈRE ENTREVUE AVEC LES ORGANISMES DE FORMATION	119
PREMIÈRE ENTREVUE AVEC LES COMITÉS SECTORIELS	124
LA FORMATION DE BASE DES PERSONNES EN EMPLOI	129
PRÉSENTATION DU GUIDE D'ENTREVUE AUPRÈS DES ORGANISMES DE FORMATION	129
LA FORMATION DE BASE DES PERSONNES EN EMPLOI	132
PRÉSENTATION DU GUIDE D'ENTREVUE AUPRÈS DES COMITÉS SECTORIELS.....		132

INTRODUCTION

Au printemps 2002, le gouvernement du Québec a rendu publique sa Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue. Afin de répondre aux aspirations individuelles et collectives, cette politique vise à mieux adapter l'offre de formation à la diversité des contextes et des besoins des adultes, des collectivités et des groupes de populations éprouvant des difficultés particulières. L'expression des besoins de formation constitue également une préoccupation majeure de la Politique. Loin de se contenter de répondre aux besoins explicites en formation continue, elle vise à éveiller la demande en créant les conditions pour que les besoins de formation s'expriment. Fondée sur une approche partenariale, elle convie tous les acteurs gouvernementaux et socio-économiques à joindre leurs efforts autour de quatre grandes orientations :

- ◆ **assurer une formation de base aux adultes du Québec.** La Politique considère que les apprentissages sanctionnés par le diplôme d'études secondaires et par le diplôme d'études professionnelles constituent la norme sociale de référence de la formation de base, qui comprend trois composantes : 1) un ensemble de compétences générales et communes nécessitant généralement neuf années d'études; 2) une formation générale et diversifiée équivalant à deux années d'études additionnelles; 3) une première qualification professionnelle acquise dans une institution d'enseignement, en alternance avec un emploi ou par l'apprentissage en milieu de travail ;
- ◆ **maintenir et rehausser sans cesse le niveau de compétence des adultes.** Visant surtout le monde du travail, cette orientation cherche notamment à sensibiliser les employeurs et les personnes en emploi à l'importance stratégique du développement des compétences, à assurer l'équité d'accès à la formation pour toutes les personnes en emploi, à consolider le programme d'apprentissage en milieu de travail et à accentuer le caractère qualifiant et transférable des formations en milieu de travail ;
- ◆ **valoriser les acquis et les compétences des adultes par une reconnaissance officielle.** La Politique propose d'accroître l'accès à la reconnaissance des acquis et des compétences ainsi qu'à la formation manquante, de diversifier les approches de reconnaissance, notamment par les acteurs du marché du travail, et finalement de veiller à l'harmonisation et à la réciprocité des systèmes de reconnaissance ;
- ◆ **lever les obstacles à l'accessibilité et à la persévérance.** À cette fin, la Politique propose un ensemble d'actions, notamment : une meilleure préparation des formateurs, un rapprochement des services d'accueil, de référence et d'accompagnement offerts par le milieu éducatif et par les services publics d'emploi, le développement de la formation à distance, la reconnaissance des organismes d'action communautaire autonome et la révision des modes de financement de la formation ;

La Politique est accompagnée d'un plan d'action quinquennal, mis en œuvre de 2002 à 2007. Ce plan d'action fait l'objet d'un suivi par un comité national, présidé par le ministère de l'Éducation (MEQ) et le ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (MESSF), auquel participe également la Commission des partenaires du marché du travail. En plus de suivre l'évolution de l'atteinte des objectifs du plan d'action, ce comité a notamment pour mandat de favoriser la mobilisation des partenaires régionaux et nationaux autour des enjeux de l'éducation des adultes et de la formation continue.

Le plan d'action vise à créer une véritable dynamique de l'offre et de la demande de formation au Québec, en mettant l'accent sur l'expression de la demande de formation des apprenants et apprenantes. Les actions proposées ont pour but de susciter la demande de formation, d'accueillir, de conseiller et d'accompagner l'adulte dans sa démarche, de lui offrir des services adaptés à sa situation et de développer la collaboration et la complémentarité des partenaires.

Afin d'appuyer la mise en œuvre du plan d'action, la Direction des politiques de main-d'œuvre (DPMO) du MESSF a demandé à la Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique (DGARES) de proposer une stratégie de recherche sur l'alphabétisme et les compétences de base de la population en emploi. Cette demande porte donc sur un univers plus restreint que celui de la Politique puisque celle-ci vise l'ensemble de la population, incluant les personnes sans emploi et les personnes en emploi.

Deux projets de recherche ont déjà été réalisés dans le cadre de cette stratégie. Le premier projet a permis d'estimer la proportion d'analphabètes dans la population en emploi selon le sexe, l'âge, le secteur d'activités, la profession et la région économique. Cette estimation a été faite à partir des données sur la scolarité tirées de l'Enquête sur la population active, en considérant que les personnes qui ont moins de neuf années de scolarité sont analphabètes.

Une recension des écrits sur la formation de base a pour sa part mis en évidence la préoccupation grandissante des pouvoirs publics et de certains organismes internationaux, comme l'OCDE, face à l'alphabétisation de la population des pays développés. Leur attention s'est portée notamment sur la population en emploi, dans un marché du travail de plus en plus exigeant. Cette plus grande exigence a amené certains acteurs à élargir le concept d'alphabétisme, qui désigne traditionnellement les capacités à lire, écrire et compter, pour y inclure d'autres compétences jugées essentielles dans les sociétés modernes, notamment la capacité de communiquer, de travailler en équipe ou d'utiliser les équipements informatiques et de communication.

La préoccupation à l'égard d'autres compétences de base est cependant relativement récente et la majorité des recherches portent sur l'alphabétisme au sens étroit. Ces recherches ont notamment fait ressortir l'ampleur du phénomène d'analphabétisme dans la population et la faiblesse des efforts en alphabétisation soutenus par les entreprises.

Certaines d'entre elles ont porté sur les raisons du faible investissement des personnes en emploi et des entreprises en alphabétisation. Des études de cas ont pour leur part fait ressortir les facteurs favorisant le soutien des activités d'alphabétisation par les entreprises, de même que les conditions de succès et les effets positifs des expériences d'alphabétisation soutenues par les employeurs.

Le présent rapport de recherche porte sur le troisième projet proposé dans la stratégie de recherche. Son objectif est de mieux comprendre la situation actuelle en matière de formation de base des personnes en emploi au Québec, à partir du point de vue des intervenants. Il présente une analyse des résultats d'une recherche qualitative fondée sur des entrevues menées auprès de deux catégories d'organismes impliqués dans la formation des personnes en emploi, soit les comités sectoriels de main-d'œuvre et les organismes de formation. Parmi ceux-ci, nous avons retenu les services aux entreprises (SAE) des commissions scolaires et les organismes communautaires pour le développement de la main-d'œuvre.

Le rapport est constitué de cinq chapitres.

- ◆ Le premier chapitre présente la démarche de recherche. Nous y présenterons la définition de notre objet de recherche, les objectifs et questions de recherche, de même que la méthodologie utilisée.
- ◆ Le deuxième chapitre présente les caractéristiques de la demande de formation de base, telles que perçue par les intervenants que nous avons rencontrés.
- ◆ Le troisième chapitre porte sur l'offre de services en formation de base. Il présente les organismes de formation actifs en formation de base, les étapes du déroulement de l'intervention, les programmes de financement de la formation de base et les efforts de promotion qui sont faits pour susciter la demande de formation de la part des employeurs et des personnes en emploi.
- ◆ Le quatrième chapitre porte sur les stratégies de formation de base élaborées par dix comités sectoriels de main-d'œuvre. Après avoir décrit les caractéristiques et les enjeux globaux de chaque secteur, nous nous attacherons à dégager ce que nous avons appris sur la problématique des compétences de base dans chacun d'eux. Nous verrons ensuite quelle a été la stratégie élaborée par chaque comité sectoriel de main-d'œuvre afin de répondre aux besoins en formation de base.
- ◆ Le cinquième chapitre porte sur quatorze interventions en formation de base qui nous ont été relatées par les personnes rencontrées. Après une présentation des caractéristiques et des défis des entreprises, il s'attachera à l'analyse des interventions. Nous examinerons notamment les événements déclencheurs, les compétences et les groupes professionnels visés, les partenaires impliqués, les

démarches de formation et d'évaluation des interventions et finalement les enseignements tirés de ces expériences par les intervenants.

1. LA DÉMARCHE DE RECHERCHE

INTRODUCTION

Ce chapitre présente la démarche de recherche. La première section présente une série de questions auxquelles il a été nécessaire de répondre afin de définir notre objet de recherche. Nous y verrons que ce que nous entendons par l'expression «compétences de base» correspond à ce que la Politique d'éducation des adultes et de formation continue appelle les compétences générales et communes, qui ne constituent qu'une des trois composantes de la formation de base telle que définie par la Politique.

Nous avons aussi cherché à définir plus précisément quelles compétences devaient être retenues pour notre exercice de consultation. Nous verrons que toutes les compétences générales et communes énoncées par la Politique ont été jugées pertinentes pour notre recherche sur la formation de base des personnes en emploi, à l'exception d'une seule. Trois autres questions ont été posées afin de préciser notre objet de recherche.

La deuxième section porte sur les objectifs de la recherche. Nous verrons que ces objectifs ont été définis à partir de quelques lacunes majeures identifiées dans nos connaissances actuelles sur la formation de base des personnes en emploi. Ces lacunes ont été mises en lumière par l'analyse de la littérature qui a été faite dans le cadre de notre stratégie de recherche sur la formation de base.

La troisième section énonce les questions de recherche qui ont été formulées afin de remplir les objectifs de recherche. Les deux premières questions portent sur la position des employeurs et des employés face à l'alphabétisation et à la formation de base. Une autre question vise à mieux connaître l'offre actuelle en formation de base au Québec. Les deux dernières portent sur les efforts de partenariat en faveur de la formation de base et sur les caractéristiques des expériences récentes d'alphabétisation et de formation de base réalisées dans des entreprises québécoises.

La quatrième section présente la méthodologie de la recherche. Elle explique les différentes étapes nécessaires à la cueillette des données. On y retrouve ainsi une présentation des guides utilisés pour la sélection des intervenants et pour la réalisation des entrevues, suivie d'une description de la procédure et des conditions de sélection des intervenants. La dernière sous-section porte quant à elle sur l'approche qui a été retenue pour la rédaction et la validation des comptes-rendus d'entrevue.

1.1 LA DÉFINITION DE L'OBJET DE RECHERCHE

Nous avons vu en introduction que la demande qui a été faite à la DGARES porte sur l'alphabétisme et les compétences de base des personnes en emploi. Sa portée est donc au départ plus restreinte que celle de la Politique, qui vise l'ensemble de la population adulte. Bien qu'essentielle, cette précision ne suffit pas à définir de façon satisfaisante notre objet de recherche. Pour ce faire, nous avons dû répondre à trois questions :

- ◆ **Comment définir les compétences de base?** Afin de répondre à cette question, il est important de rappeler ce que la Politique et le plan d'action entendent par l'expression «formation de base». Nous avons vu qu'elle regroupe trois composantes:
 - un ensemble de compétences générales et communes nécessitant généralement neuf années d'études, se situant dans une perspective d'alphabétisation;
 - la formation générale et diversifiée équivalant à deux années d'études additionnelles;
 - la qualification professionnelle permettant de s'insérer sur le marché du travail.

La stratégie de recherche proposée par la DGARES vise plus spécifiquement le premier ensemble de compétences défini par la Politique. Les deuxième et troisième composantes de la formation de base définies par la Politique ne seront pas retenues par notre recherche parce qu'elles visent un univers très large, incluant notamment la formation professionnelle.

- ◆ **Quelles compétences doivent faire l'objet de la consultation?** La Politique et le plan d'action définissent deux ensembles de compétences générales et communes. Le premier ensemble comprend les capacités de lecture, d'écriture et de calcul, que les études récentes tendent à désigner par le terme d'alphabétisme. S'y ajoute un ensemble d'autres compétences jugées nécessaires dans les sociétés développées:
 - la capacité à communiquer avec ses pairs et la collectivité;
 - la capacité à travailler en équipe;
 - la capacité à utiliser les technologies de l'information et de la communication;
 - la capacité à analyser et à résoudre de nouveaux problèmes;
 - la capacité à participer au développement de la société par l'exercice de tous ses rôles de citoyenne et de citoyen.

Suivant la stratégie de recherche proposée par la DGARES, la consultation des intervenants a reposé sur une définition large, comprenant les capacités de lecture, écriture et calcul de même que les autres compétences de base. Deux précisions doivent cependant être apportées ici :

- notre préoccupation à l'égard de l'alphabétisme a porté surtout sur les capacités de lecture, d'écriture et de calcul des personnes dont la langue maternelle est le français. Dans une moindre mesure, nous nous sommes également intéressé à la francisation des travailleurs anglophones ou allophones;
 - puisque notre consultation visait uniquement la population en emploi, nous nous sommes attaché aux dimensions qui sont plus pertinentes dans une perspective d'analyse du marché du travail. À ce titre, la capacité à assumer ses rôles de citoyenne et de citoyen a été exclue de notre objet de recherche.
- ◆ **Doit-on inclure les activités d'alphabétisation et de formation de base qui ne sont pas soutenues par les employeurs?** Les personnes en emploi peuvent bénéficier de programmes d'alphabétisation ou de formation de base soutenus par leur employeur ou leur syndicat. Mais elles peuvent également participer à des activités de formation offertes par les institutions d'enseignement et les organismes communautaires à titre individuel, sans aucune implication des employeurs. Notre consultation des intervenants a privilégié les activités de formation soutenues par les employeurs ou les syndicats, puisque la stratégie de recherche de la DGARES vise surtout à mieux comprendre les activités d'alphabétisation et de formation de base reliées aux milieux de travail. Mais les activités de formation offertes directement aux personnes par les organismes de formation ont également été retenues, à la condition d'être offertes spécifiquement aux personnes en emploi.

1.2 LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

La conception du devis de recherche a reposé en bonne partie sur une lecture critique des recherches déjà réalisées sur l'alphabétisme et les autres compétences de base des personnes en emploi. Nos connaissances actuelles sur ces questions souffrent de plusieurs lacunes. Ainsi, les recherches faites depuis une décennie ont privilégié largement l'alphabétisation, laissant souvent dans l'ombre les autres compétences de base. Elles ont par ailleurs cherché à identifier les situations favorables et les obstacles à une plus forte implication des employeurs et des employés dans des efforts d'alphabétisation, sans chercher à savoir si des différences existent selon le secteur d'activités. En outre, nous connaissons mal l'offre actuelle de service en alphabétisation et en formation de base au Québec, de même que les efforts des intervenants pour améliorer l'offre de services et pour susciter la demande de formation de la part des personnes en emploi et des entreprises. Finalement, nous ne connaissons que quelques expériences d'alphabétisation ou de formation de base au Québec.

Les objectifs retenus pour la consultation des intervenants visaient à combler les principales lacunes relevées dans nos connaissances actuelles :

- ◆ étudier les caractéristiques de la demande en formation de base, en distinguant l’alphabétisation et la formation aux autres compétences de base de la main-d’œuvre dans les principaux secteurs d’activités économiques;
- ◆ mieux connaître l’offre de services en alphabétisation et en formation de base et les efforts des organismes de formation pour susciter la demande et améliorer leur offre;
- ◆ explorer les formes de partenariat qui existent entre les différents intervenants en alphabétisation et en formation de base, de même que les efforts concertés des intervenants pour améliorer l’offre de services et pour susciter la demande;
- ◆ documenter un plus grand nombre d’expériences québécoises d’alphabétisation et de formation de base des personnes en emploi.

1.3 LES QUESTIONS DE RECHERCHE

Nous avons retenu cinq grandes questions de recherche, déclinées en un certain nombre de questions secondaires. Les deux premières questions touchent essentiellement à la demande de formation par les employeurs et les employés. Elles portent sur l’attitude des employeurs et des employés à l’égard de l’alphabétisation et de la formation de base. Les deux questions suivantes portent sur l’offre de formation et sur le partenariat des intervenants pour susciter l’expression de la demande et pour accroître l’offre de formation. Ces questions rejoignent ainsi une préoccupation importante de la Politique gouvernementale d’éducation des adultes et de formation continue. La dernière grande question vise à documenter les expériences québécoises récentes d’alphabétisation et de formation de base des personnes en emploi.

- ◆ **Quelle est la position des employeurs face à l’alphabétisation et à la formation aux autres compétences de base chez leurs employés?** Est-ce que les employeurs sont préoccupés par un niveau insuffisant d’alphabétisme et de compétences de base de leur main-d’œuvre? Est-ce que certains secteurs éprouvent des difficultés particulières liées à des carences en alphabétisme et en compétences de base? Quels sont les obstacles à l’implication des employeurs dans l’alphabétisation et la formation de base? Est-ce que ces obstacles diffèrent pour ces deux grands types de formation?
- ◆ **Quelle est la position des personnes en emploi face à l’alphabétisation et à la formation aux autres compétences de base?** Est-ce que les travailleurs sont sensibilisés aux enjeux de l’alphabétisation et de la formation de base? Quels sont les principaux obstacles à la participation des personnes en emploi à des activités

d'alphabétisation ou de formation de base soutenues par les employeurs? Est-ce que ces obstacles diffèrent pour ces deux grands types de formation?

- ◆ **Quelle est l'offre de formation en alphabétisation et en formation de base par les acteurs publics, communautaires ou privés?** Quels sont les services d'alphabétisation et de formation de base offerts par les différents intervenants aux personnes en emploi? Quelle est la place de ces services dans l'ensemble de leurs interventions? Quelles autres clientèles servent-ils? Est-ce que les organismes sont engagés dans des efforts de promotion et de sensibilisation pour susciter la demande de la part des milieux de travail? Sont-ils engagés dans des efforts pour accroître ou modifier leur offre de services?
- ◆ **Est-ce que les intervenants sont engagés dans des partenariats en alphabétisation et en formation de base?** Quelles relations entretiennent les différents intervenants en alphabétisation et en formation de base avec d'autres organismes qui œuvrent dans la même région ou le même secteur? Forment-ils entre eux des partenariats plus ou moins formalisés? Quels sont les rôles assumés par les différents intervenants engagés dans un partenariat? Le partenariat vise-t-il des interventions spécifiques en entreprise ou des actions plus larges à l'échelle régionale ou sectorielle? Les intervenants ont-ils mis en œuvre des stratégies concertées pour susciter la demande de formation par les milieux de travail et pour améliorer leur offre de services?
- ◆ **Quelles sont les expériences récentes d'alphabétisation et de formation de base des personnes en emploi au Québec?** Quelles sont les caractéristiques des milieux de travail où se sont déroulées des expériences d'alphabétisation et de formation de base? Quels ont été les facteurs qui ont amené les entreprises à s'engager dans de telles expériences? Quels types de formation étaient visés et quelles stratégies ont été mises en œuvre? Quelles catégories professionnelles étaient visées? Quelles ont été les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre et les solutions apportées? Quels résultats ont été obtenus?

1.4 LA MÉTHODOLOGIE

1.4.1 La constitution des listes d'organismes

Afin de répondre aux grandes questions énoncées à la section précédente, nous avons choisi de mener une étude qualitative fondée sur des entrevues semi-dirigées auprès de deux catégories d'acteurs, soit les comités sectoriels de main-d'œuvre et les organismes de formation impliqués dans la formation de base des personnes en emploi. Parmi ceux-ci, nous avons retenu les services aux entreprises (SAE) des commissions scolaires et les organismes communautaires en développement de la main-d'œuvre. Nous voulions au départ rejoindre également des organismes privés actifs en formation de base. Mais

l'approche que nous avons adoptée, qui sera expliquée un peu plus loin, ne nous a pas permis de repérer de tels organismes.

Afin de constituer notre ensemble d'intervenants à interroger, nous avons eu recours à des listes de comités sectoriels et d'organismes de formation qui pourraient être actifs en formation de base. La liste des 26 comités sectoriels nous a été fournie par la Direction générale adjointe à l'intervention sectorielle d'Emploi-Québec. Nous avons trouvé la liste des SAE des commissions scolaires sur le site Internet du ministère de l'Éducation¹ tandis que celle des organismes communautaires en développement de la main-d'œuvre provient d'un bottin d'organismes communautaires².

Malheureusement, aucun document ne nous permettait d'identifier les comités ou les organismes actifs en formation de base des personnes en emploi. Nous avons donc dû utiliser une procédure de sélection au moyen d'entrevues téléphoniques. Cela nous a obligé à élaborer des questionnaires filtres et à définir des critères précis permettant de sélectionner les intervenants pour une entrevue en profondeur.

1.4.2 La conception des questionnaires et des guides d'entrevues

Deux questionnaires filtres ont servi à la sélection des deux catégories d'intervenants retenus pour la recherche, soit les comités sectoriels et les organismes de formation. Le questionnaire utilisé pour la sélection des comités sectoriels reposait sur deux questions essentielles³. Premièrement, est-ce que la formation de base est une préoccupation du comité ? Deuxièmement, le comité a-t-il mené ou prévoit-il mener au cours des 18 prochains mois des actions en formation de base ? Le questionnaire utilisé pour la sélection des organismes reposait lui aussi sur deux questions. Premièrement, est-ce que l'organisme intervient en formation de base ? Si oui, combien d'interventions ont été réalisées au cours des 24 derniers mois et quels sont les secteurs d'activités couverts par ces interventions ?

Deux guides ont aussi été conçus pour les entrevues en profondeur. Ces guides ont été organisés en quatre grandes sections. La première section était différente pour chaque catégorie d'intervenants parce qu'elle portait sur les activités propres des organismes de formation ou des comités sectoriels. À quelques nuances près, les questions posées dans les trois autres sections du guide d'entrevue étaient les mêmes quelle que soit la catégorie d'intervenants. Elles portaient sur le partenariat en formation de base, sur les caractéristiques des milieux de travail touchés par l'intervention et sur le déroulement des

¹ www.inforouteftp.org/sae

² Denis Turcotte, Céline Marquis, *Organismes communautaires du Québec 2002-2003*. Éditions Québec dans le monde, Sainte-Foy. Les organismes classés sous les rubriques alphabétisation, éducation populaire et emploi-travail ont été retenus.

³ Les guides d'entrevue sont reproduits en annexe.

expériences d'alphabétisation ou de formation aux autres compétences de base. Chaque guide d'entrevue a été testé auprès d'un nombre restreint d'intervenants. Les deux interviewers ont mené ensemble ces trois entrevues afin de concilier leur approche.

1.4.3 La sélection des intervenants

Les entrevues de sélection ont été administrées par téléphone. En préambule, l'interviewer expliquait le contexte et le but de l'étude. Il expliquait également la démarche choisie, en mettant en évidence le fait que l'entrevue téléphonique avait pour fonction de sélectionner les intervenants qui seraient retenus pour la deuxième entrevue.

Les 26 comités sectoriels ont été rejoints pour l'entrevue de sélection. Les comités qui ont identifié une préoccupation à l'égard de la formation de base dans leur secteur et qui ont élaboré une stratégie à cet effet ont été retenus pour la deuxième entrevue. Cet exercice de sélection nous a permis de retenir 10 comités sectoriels pour des entrevues en profondeur.

Notre liste de SAE des commissions scolaires comprenait 60 organismes. Compte tenu du temps que nous pouvions consacrer aux entrevues de sélection, nous avons choisi d'en rejoindre la moitié, en prenant la précaution de couvrir toutes les régions du Québec. Sur la trentaine d'organismes rejoints, une vingtaine ont déclaré offrir des services en alphabétisation ou en formation aux autres compétences de base aux entreprises et aux personnes en emploi. Nous en avons retenu 11 pour une seconde entrevue. Les organismes sélectionnés devaient avoir mené au moins quatre interventions récentes en alphabétisation et en formation aux autres compétences de base, dans des secteurs d'activités variés.

Nous avons procédé de la même façon avec les organismes communautaires dont la mission est l'alphabétisation ou le développement de la main-d'œuvre⁴. Sur la vingtaine d'organismes rejoints, nous n'avons pu identifier que deux organismes actifs en formation de base et qui interviennent auprès des entreprises. La très grande majorité des organismes communautaires qui se consacrent au développement de la main-d'œuvre interviennent auprès des personnes en démarche d'insertion en emploi. Ceux qui ont pour mission l'alphabétisation ou l'éducation populaire visent pour leur part l'ensemble de la population peu scolarisée. Ils n'interviennent généralement pas auprès des entreprises.

Nous voulions au départ inclure des organismes privés de formation dans notre recherche. Afin d'identifier ces organismes, notre stratégie était de demander, lors de l'entrevue de sélection, aux représentants des CSMO et des organismes publics ou communautaires de nommer les organismes actifs en formation de base dans leur région ou leur secteur, incluant les consultants privés. Aucun intervenant n'a été en mesure d'identifier des organismes privés en formation de base. Quelques-uns nous ont parlé d'organismes privés ayant déjà offert de tels services mais qui ont disparu depuis quelques années.

⁴ Dans ce dernier cas, nous n'avons retenu que les organismes de formation.

Nous avons alors consulté les bottins téléphoniques afin d'identifier de tels organismes. Ceci nous a permis de repérer certains sites Internet présentant leur offre de formation. Nous n'y avons trouvé aucune offre en alphabétisation des personnes en emploi. Certaines autres compétences de base sont par contre mentionnées, notamment l'initiation à l'informatique. Mais dans ce dernier cas, il s'agit généralement de cours en bureautique destinés surtout aux employés de bureau, qui s'inscrivent plutôt dans une démarche de formation technique. L'offre en formation de base aux personnes en emploi par des organismes privés nous est ainsi apparue très marginale. Compte tenu de nos contraintes de temps, nous avons choisi d'exclure cette catégorie d'organismes de notre recherche.

1.4.4 La réalisation des entrevues

À partir des réponses fournies lors des premières entrevues, 23 personnes ont été sélectionnées pour une entrevue en profondeur. Elles ont alors été rappelées par chaque interviewer afin de prendre rendez-vous. L'interviewer présentait les principaux thèmes de l'entrevue et demandait à la personne si elle se sentait en mesure de répondre à des questions sur ces thèmes. Il proposait aussi d'envoyer une copie de la grille d'entrevue afin de lui permettre de recueillir au besoin l'information pertinente. L'interviewer demandait en outre s'il était utile d'inviter d'autres personnes pour couvrir de façon satisfaisante tous les thèmes mentionnés. Certaines entrevues réalisées auprès des organismes de formation ont ainsi été menées auprès de deux intervenants.

Dans toute la mesure du possible, les entrevues ont été réalisées en personne dans les locaux des organismes. Quelques entrevues ont cependant été administrées par téléphone, pour les organismes trop éloignés de Montréal ou de Québec. Les entretiens ont été enregistrés afin de faciliter la tâche des interviewers tout en favorisant un compte rendu fidèle du contenu des entrevues. Les intervenants ont en outre été invités à remettre tous les documents jugés utiles: documents promotionnels, portraits sectoriels, matériel didactique, etc.

1.4.5 La rédaction et la validation des comptes-rendus

Un compte rendu a été rédigé pour chaque entrevue avec les personnes rencontrées. Puisque les intervenants pouvaient aborder les différentes questions de la grille d'entrevue à plusieurs reprises lors de l'entretien, le contenu des entretiens a été reconstruit pour respecter la structure de la grille. Ce travail de reconstruction a parfois fait apparaître des ambiguïtés ou des imprécisions dans les énoncés. Afin de bien comprendre le sens des propos recueillis, il a alors été décidé d'inclure des questions supplémentaires dans les comptes-rendus destinés à la validation par les intervenants.

Une fois rédigés, les comptes rendus des entrevues ont été envoyés à chaque intervenant pour validation. Il leur était demandé de corriger les erreurs qui pouvaient se trouver dans les comptes-rendus, de répondre aux questions posées dans le texte et d'ajouter tout

commentaire jugé pertinent. Sur les 23 organismes rencontrés, un seul n'a pas voulu participer à l'exercice de validation.

2. LA DEMANDE DE SERVICES EN FORMATION DE BASE

INTRODUCTION

Nous avons vu en introduction que la Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue se préoccupe autant de la demande de formation que de l'offre. Plutôt que de simplement répondre aux besoins explicites en formation de base, elle vise à éveiller la demande en créant les conditions pour que ces besoins s'expriment. Visant le monde du travail, la deuxième orientation de la Politique cherche notamment à sensibiliser les employeurs et les personnes en emploi à l'importance du développement des compétences, y compris les compétences de base.

À partir d'un bref rappel des constatations que l'on retrouve dans les recherches sur les raisons du faible investissement des entreprises en formation de base, nous allons présenter dans ce chapitre les commentaires recueillis auprès des intervenants sur différents aspects de la demande en formation de base.

La première partie porte sur les employeurs. Elle s'ouvre par une section sur l'attitude des employeurs face à la formation de base. Cette section sera suivie de deux autres, sur les situations favorisant une implication des entreprises en formation de base et sur les obstacles à cette implication.

La deuxième partie porte sur les personnes en emploi. Comme la première, elle se divise en trois sections qui portent sur l'attitude des personnes en emploi à l'égard de la formation de base, sur les situations favorisant leur implication dans des efforts de formation et sur les obstacles à cette participation.

Nous allons voir que plusieurs des commentaires recueillis rejoignent en bonne partie les constatations que l'on retrouve dans la littérature sur l'alphabétisation des personnes en emploi. Ils nous ont toutefois permis de voir que l'attitude des employeurs et des employés à l'égard des autres compétences de base diffère de celle qu'ils ont à l'égard de l'alphabétisation.

Nous devons cependant avertir le lecteur que le contenu de ce chapitre est fondé exclusivement sur la perception des intervenants rencontrés quant à certaines caractéristiques de la demande en formation de base. Une analyse exhaustive et nuancée de la demande en formation de base devrait reposer sur une cueillette d'information menée directement auprès des employeurs et des personnes en emploi.

2.1 LES EMPLOYEURS ET LA FORMATION DE BASE

Les recherches sur la formation de base s'entendent généralement sur le faible investissement des entreprises en alphabétisation. Quatre raisons sont invoquées pour expliquer ce phénomène⁵. Premièrement, plusieurs entreprises accordent peu d'importance au développement de leur main-d'œuvre et préfèrent embaucher de nouveaux employés pour satisfaire leurs besoins. Deuxièmement, bon nombre d'employeurs estiment que l'alphabétisation des personnes en emploi est une responsabilité publique et qu'ils n'ont pas à assumer les coûts de l'alphabétisation de leurs employés. En troisième lieu, les entreprises peuvent avoir des difficultés à évaluer leurs besoins en alphabétisation, en partie à cause de stratégies de certains employés pour éviter d'être identifiés par l'employeur. Quatrièmement, une étude canadienne a conclu que la petite minorité d'employés qui ont des lacunes en alphabétisme est largement contrebalancée par le nombre relativement élevé d'employés ayant des compétences supérieures aux exigences de leur travail⁶.

2.1.1 L'attitude des employeurs face à la formation de base

À l'instar des recherches sur la question, la majorité des intervenants consultés s'entendent pour dire que les employeurs sont généralement peu portés à investir en formation de base, notamment en alphabétisation. Interrogés sur les raisons qui peuvent expliquer ce phénomène, les intervenants ont mentionné les principaux éléments que l'on retrouve dans les recherches que nous avons consultées. Certaines nuances ou précisions ont toutefois été apportées, notamment en ce qui concerne la position des employeurs face aux autres compétences de base.

Des intervenants soutiennent ainsi que, dans certains cas, le faible intérêt face à la formation de base reflète tout simplement la tiédeur des employeurs face à la formation en général, considérée beaucoup plus comme une dépense que comme un investissement qui pourrait être rentable pour leur entreprise. Certains de ces employeurs reconnaissent que leurs employés ont des lacunes en formation de base. Ils demeurent cependant réticents à investir dans ce type de formation et préfèrent tolérer les lacunes des employés déjà embauchés, tout en se promettant de faire une sélection plus rigoureuse des nouveaux employés afin d'éviter des problèmes en formation de base à l'avenir. Selon un intervenant, une bonne proportion d'employeurs préfère par contre embaucher des personnes peu qualifiées et leur offrir de bas salaires. Ces employeurs sont réticents à payer pour améliorer les compétences de base de leurs employés de peur d'augmenter

⁵ Pierre Roberge et Valérie Saysset, *Les personnes en emploi et les entreprises face à l'alphabétisation*, publié dans Recueil de trois études sur la formation de base. Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, MESSF, 2003.

⁶ Harvey Krahn, Graham S. Lowe. *Literacy Utilization in Canadian Workplaces*. Statistique Canada, Ottawa, 1998 (89-552 no 4 au catalogue).

leur mobilité professionnelle. Plutôt que de perdre ces employés au profit d'une entreprise concurrente qui leur offre un salaire plus avantageux, ils préfèrent solutionner les problèmes liés à des lacunes en compétences de base quand ils se présentent.

Les intervenants mentionnent en outre que plusieurs employeurs ne se reconnaissent pas de responsabilité à l'égard de l'alphabétisation, qui devrait revenir selon eux au système public d'éducation. Outre cette constatation, que l'on retrouve dans la littérature, les personnes rencontrées ajoutent que l'alphabétisation des personnes en emploi est par ailleurs souvent perçue comme un projet de très longue haleine, entraînant des coûts très importants. Nous verrons dans les chapitres sur l'offre de formation et sur les expériences en formation de base que les organismes de formation proposent à cet effet des activités de formation de courte durée adaptées aux besoins spécifiques des entreprises.

Une minorité d'employeurs soutiennent cependant un discours favorable en principe à la formation de base, notamment dans les secteurs manufacturiers où les exigences de qualité sont très élevées. Mais cette position favorable ne se traduit pas nécessairement par des actions en formation de base. Tout en reconnaissant la pertinence de mener de telles actions, ils décident souvent d'accorder la priorité à la formation technique, qui leur semble plus essentielle à l'entreprise. À l'instar de certains chercheurs, quelques intervenants soutiennent que les employeurs peuvent en outre éprouver des difficultés à identifier un problème en compétences de base dans leur entreprise, lorsque les employés développent des stratégies pour cacher leurs lacunes.

Les témoignages recueillis sur l'attitude des employeurs face à l'alphabétisation des personnes en emploi confirment ainsi les résultats des recherches que nous avons consultés. Selon quelques intervenants, les employeurs sont par contre plus disposés à reconnaître leur responsabilité face au développement des autres compétences de base, comme la capacité à travailler en équipe, à résoudre des problèmes, ou à maîtriser des équipements informatiques. Cette attitude plus positive peut s'expliquer par le fait que les employeurs considèrent que ces compétences sont plus directement reliées aux activités de production et sont plus souvent susceptibles de produire des résultats positifs pour l'entreprise. Ils seront prêts par exemple à investir dans des activités de formation sur le travail en équipe ou la résolution de problèmes lors de l'implantation d'un nouveau système de production.

Même lorsqu'ils reconnaissent l'intérêt de la formation en français ou en calcul pour leurs employés, certains employeurs préfèrent d'ailleurs que ces activités de formation soient incorporées à des formations qui portent sur les autres compétences de base, plus directement reliées au travail. Le développement de ces dernières est en effet perçu plus positivement par les employés, qui sont par contre réticents à avouer des lacunes en français ou en calcul.

2.1.2 Les conséquences négatives des lacunes en compétences de base

L'expression d'une demande de formation de la part des entreprises peut être conçue comme la résultante d'un écart perçu par l'employeur entre les besoins en compétences de l'entreprise et les compétences effectives des personnes en emploi. Si les exigences de l'employeur sont très basses, il se peut que les besoins de formation soient faibles également, même si les personnes en emploi sont peu qualifiées. De tels besoins risquent par contre de se manifester si la bonne marche de l'entreprise dépend de compétences qui ne se retrouvent pas chez un nombre suffisant d'employés. Les lacunes en compétences de base risquent alors de créer des difficultés qui nuisent à la performance de l'entreprise, amenant ainsi l'employeur à s'engager dans un effort en formation de base.

La consultation des intervenants nous a permis d'identifier un certain nombre de ces difficultés. Dans les entreprises manufacturières, des lacunes en alphabétisation peuvent par exemple rendre difficile la compréhension des consignes de travail, avec pour conséquence un accroissement des erreurs de production. Des erreurs peuvent aussi survenir à l'expédition: des produits sont expédiés au mauvais endroit parce que les employés ont des difficultés en lecture.

De tels problèmes peuvent se manifester avec force lorsque des entreprises tentent d'implanter des procédures visant à assurer une nouvelle norme de qualité. Ces procédures impliquent généralement un suivi très serré des opérations de production afin d'assurer la qualité du produit fini. La documentation des processus de production est alors très importante. Certains employés peuvent être réticents à signer les documents qui accompagnent les différentes étapes du processus de production à cause de difficultés en lecture et écriture. Ils demandent alors à des confrères de travail de signer à leur place. Ces stratégies d'entraide peuvent toutefois s'avérer insuffisantes, surtout lorsque les difficultés en français touchent un grand nombre d'employés. Selon un intervenant, certaines entreprises n'ont pas pu implanter la norme ISO parce que leurs travailleurs étaient incapables de documenter le processus de production.

Les entreprises qui lancent de nouveaux produits, qui implantent une nouvelle technologie ou qui procèdent à une réorganisation du travail ont souvent besoin d'offrir une formation technique à leurs employés. Les lacunes en formation de base peuvent alors rendre difficile le recyclage et la qualification des employés. Un bon nombre d'intervenants nous ont mentionné que les lacunes en compétences de base se révèlent souvent lors des activités de formation technique. Certains employeurs ont toutefois du mal à reconnaître que les difficultés d'apprentissage des employés inscrits en formation technique sont liées à leurs lacunes en compétences de base.

Outre les difficultés dans le contrôle de la qualité et dans les activités de formation techniques, les lacunes en compétences de base peuvent entraîner des effets négatifs importants sur différents aspects de la gestion, qui peuvent amener les employeurs à s'interroger sur les lacunes en alphabétisme chez les employés. Dans l'hôtellerie, ces

lacunes ont ainsi obligé certaines entreprises à réorganiser le travail et à renforcer les activités d'encadrement parce que les employés n'étaient pas suffisamment formés. Au lieu de transmettre des messages par écrit aux employés de nuit, les gestionnaires peuvent ainsi être amenés à avoir recours plus souvent à la communication verbale, de vive voix ou enregistrée.

Dans les entreprises manufacturières, les lacunes en communication verbale peuvent rendre très difficile l'introduction de nouvelles technologies. La période de formation et de rodage des nouveaux équipements nécessite que les employés puissent exprimer clairement leurs questions sur le fonctionnement de ces équipements. Des habiletés insuffisantes en communication verbale peuvent donc nuire grandement à la réussite des efforts d'implantation de nouvelles technologies.

Les lacunes en formation de base peuvent aussi constituer un obstacle à la mobilité des ressources humaines dans les entreprises. Certains travailleurs ne peuvent en effet accéder à des postes plus qualifiés parce qu'ils ne réussissent pas les examens de promotion. Cela crée parfois du mécontentement chez les employés, qui doutent du bien-fondé des exigences de l'employeur.

De faibles habiletés en lecture peuvent également rendre difficile la compréhension des consignes de santé et sécurité au travail, entraînant une hausse des risques d'accidents de travail. Nous verrons dans le chapitre sur les stratégies sectorielles que des lacunes en formation de base peuvent avoir des conséquences dramatiques sur la santé et la sécurité des travailleurs, qui amènent une mobilisation d'envergure des acteurs en formation de base.

2.1.3 Les facteurs favorables à l'implication des employeurs

Certaines études ont cherché à connaître les situations qui peuvent amener les entreprises à s'engager dans des expériences en alphabétisation. Elles ont mis en évidence certaines situations favorables à une implication des entreprises en formation de base, notamment l'implantation d'une nouvelle philosophie de gestion reposant sur une plus forte concertation avec le syndicat et les autres partenaires, la capacité à concevoir et à implanter un programme de formation adapté et enfin la présence d'un soutien financier public à toutes les étapes du processus.

Les témoignages recueillis lors de notre consultation rejoignent en partie seulement ce qu'on peut trouver dans les études sur la formation de base. Ainsi, quelques intervenants ont mentionné que certaines conventions collectives contiennent des clauses relatives à la promotion des employés, qui peuvent servir à faire pression sur l'employeur afin qu'il accroisse son effort en formation de base. Dans certains cas, les syndicats peuvent eux-mêmes être les initiateurs d'expériences en formation de base sans que l'employeur soit impliqué. Nous allons voir des exemples de ce type dans le chapitre cinq sur les expériences en formation de base.

Des intervenants ont mentionné également que l'exemple d'autres entreprises ayant fait de la formation de base peut amener un employeur à s'interroger sur les besoins en formation de base au sein de son entreprise. Ce facteur joue plus fortement lorsque les expériences réussies en formation de base font l'objet d'un effort de diffusion de la part des organismes de formation. Nous allons voir au chapitre 3 que certains organismes de formation ont effectivement recours à cette stratégie pour sensibiliser les employeurs à la formation de base.

Comme dernier facteur favorable, il y a naturellement le fait que l'effort de formation soit soutenu financièrement par un organisme public. Nous verrons plus loin que depuis quelques années, les expériences en formation de base sont largement financées par le Fonds national de formation de la main-d'œuvre. Selon un intervenant, très peu d'entreprises feraient de la formation de base si elles devaient assumer la majeure partie des coûts reliés à la formation.

2.1.4 Les obstacles à l'implication des employeurs

Selon plusieurs intervenants, la difficulté à organiser des projets de formation pendant les heures de travail constitue le principal obstacle à une plus grande implication des employeurs en formation de base. Le fait de libérer des employés pendant les heures de travail risque en effet de nuire au fonctionnement de l'entreprise parce qu'il perturbe les activités de production. Selon certains d'entre eux, ce risque est beaucoup plus élevé pour les tâches de production que pour le travail de bureau

Le remplacement des employés absents est alors nécessaire si l'entreprise veut éviter une baisse du niveau de production ou de service. Plusieurs entreprises éprouvent cependant des difficultés de recrutement de main-d'œuvre et fonctionnent avec un effectif insuffisant, surtout dans les régions ou les secteurs d'activités confrontés à des pénuries de main-d'œuvre. Il devient alors extrêmement difficile de remplacer les employés pour leur permettre de suivre des activités de formation. Les employeurs ne sont donc disposés à investir que dans des activités de formation qui présentent selon eux des bénéfices immédiats. Pour plusieurs d'entre eux, la formation de base ne répond pas à ce critère.

Selon un intervenant, la situation est particulièrement difficile dans les très petites entreprises. Par exemple, dans les petits restaurants qui n'ont qu'un ou deux cuisiniers accompagnés de quelques aides, la formation pendant les heures de travail est impossible si l'employeur ne peut trouver de remplaçants. À cause du très petit nombre d'employés, l'absence d'une seule personne pendant quelques heures peut perturber considérablement les activités de l'entreprise.

L'organisation de la formation est également très ardue dans les entreprises qui fonctionnent vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Même en supposant que l'employeur soit disposé à soutenir la formation de base pendant les heures de travail, il faut alors organiser des horaires de formation qui conviennent aux trois quarts de travail. Cela exige

que la formation soit donnée le jour, le soir et même la nuit pour rejoindre tous les employés.

Certains projets de formation de base ont dû être abandonnés parce que l'employeur ne pouvait pas libérer les employés pendant les heures de travail. Dans d'autres projets, le partage des heures de formation entre le temps de travail et le temps libre des employés a été considéré afin de résoudre ce problème. Mais dans d'autres cas, l'employeur était disposé à soutenir la formation de base seulement si elle était donnée entièrement en dehors des heures normales de travail. La viabilité des projets dépend alors de la motivation des employés, qui doivent accepter de réduire leur temps libre afin de recevoir la formation. Même avec l'accord des employés, les entreprises qui dépendent beaucoup du travail en temps supplémentaire peuvent éprouver des difficultés particulières à tenir des activités de formation en dehors des heures normales de travail.

D'autres obstacles à la tenue d'activités de formation ont également été mentionnés par les intervenants. Ainsi, le coût de la formation peut constituer un obstacle, surtout dans les entreprises dont les ressources financières sont limitées. Selon une intervenante, le salaire versé aux employés en formation constitue une charge nettement supérieure au coût direct de la formation.

À l'instar de certaines recherches, des intervenants ont par ailleurs mentionné que les employeurs peuvent éprouver des difficultés à identifier les lacunes en compétences de base chez leurs employés. Avec la complicité de leurs collègues de travail, certains employés ayant de telles lacunes élaborent des stratégies qui leur permettent d'accomplir leurs tâches malgré tout. Il est donc difficile pour l'employeur d'identifier les employés en difficulté et de reconnaître que son entreprise est confrontée à un problème de compétences de base. Nous verrons au chapitre 5, consacré aux expériences en formation de base, que certaines interventions imposent une participation obligatoire aux tests diagnostiques sur les compétences de base des employés afin de fournir une image fiable des lacunes en compétences de base dans l'entreprise.

Des changements dans la direction d'une entreprise peuvent par ailleurs faire en sorte que l'enjeu de la formation de base soit relégué au second plan parce qu'il touche une minorité d'employés. Des changements organisationnels importants, accompagnés de changements dans le personnel de direction, peuvent avoir des répercussions sur les priorités de l'entreprise. Ces bouleversements peuvent être défavorables à l'organisation ou à la poursuite d'activités de formation de base.

Un autre obstacle fréquemment mentionné par les études sur la formation de base et par certains intervenants est la crainte de voir les employés nouvellement formés partir vers une autre entreprise. Selon ces derniers, il semble que les grandes entreprises sont moins exposées à ce risque parce qu'elles offrent déjà des conditions de travail avantageuses. Toutefois, les petites entreprises peuvent difficilement rehausser les conditions de travail à cause de leurs ressources financières limitées. Si elles offrent de la

formation à leurs employés, elles courent alors le risque de les perdre au profit d'entreprises qui offrent de meilleures conditions salariales.

2.2 LES PERSONNES EN EMPLOI ET LA FORMATION DE BASE

Les recherches qui se sont penchées sur la demande de formation ont identifié trois grands facteurs qui expliquent la faible participation des personnes en emploi aux activités d'alphabétisation. Premièrement, certaines personnes en emploi peuvent ne pas ressentir de besoins de formation si elles font un usage très limité de la lecture, de l'écriture ou du calcul dans leur travail. Même si elles ressentent de tels besoins, plusieurs personnes faiblement scolarisées peuvent par ailleurs être réticentes à participer à des activités d'alphabétisation à cause de l'image de soi négative, souvent associée à des échecs scolaires passés. Des obstacles situationnels ont également été mis en évidence par certaines études, notamment le manque de temps et les responsabilités familiales.

2.2.1 L'attitude des personnes en emploi face à la formation de base

À l'instar des recherches qui ont mis en évidence les réticences liées à l'image de soi négative, plusieurs intervenants nous ont mentionné que les personnes en emploi ne veulent pas révéler leurs lacunes en français ou en calcul parce qu'elles craignent d'être identifiées comme « analphabètes » ou « illettrées » par leurs collègues de travail ou leur employeur. Chez les personnes qui ont éprouvé des difficultés scolaires lorsqu'elles étaient en formation initiale, cette crainte est associée aux mauvais souvenirs qu'elles gardent de leur expérience scolaire. Elles redoutent par-dessus tout de subir de nouveaux échecs face à leurs collègues de travail.

Cette réticence semble être beaucoup plus importante pour l'alphabétisation que pour les autres compétences de base, comme la capacité à travailler en équipe ou la capacité à résoudre des problèmes, qui apparaissent plus directement reliées au contexte de travail. L'attitude face aux projets de formation qui touchent les autres compétences de base est généralement plus positive car le contenu de ces formations n'est pas relié aux apprentissages scolaires.

Certains employés craignent aussi de perdre leur emploi si leurs lacunes en compétences de base sont connues ou s'ils ne réussissent pas les cours. Selon quelques intervenants, cette crainte n'est pas sans fondement car certains employeurs ont déjà utilisé les informations recueillies sur les lacunes en alphabétisation chez certains de leurs employés pour justifier des congédiements.

Même si elles ne se sentent pas immédiatement menacés, les personnes en emploi peuvent par ailleurs redouter certaines conséquences négatives associées à la formation, notamment le relèvement des exigences de l'employeur et d'éventuelles coupures de postes, rendues possibles par une hausse de la productivité. Cette crainte peut reposer sur une méfiance plus globale des employés à l'égard de l'employeur, soupçonné d'avoir

des motifs cachés allant à l'encontre des intérêts des travailleurs. Le climat de travail a donc une influence considérable sur l'attitude des personnes en emploi face à la formation de base. L'implication syndicale dans les projets de formation de base peut contribuer grandement à rassurer les employés qui craignent certaines conséquences négatives liées à la formation.

L'attitude défensive des employés est par ailleurs plus susceptible de se développer lorsqu'ils ne réalisent pas les avantages qu'ils pourraient tirer de la formation de base, comme une plus grande mobilité professionnelle à l'intérieur de l'entreprise ou une meilleure capacité à se retrouver rapidement du travail s'ils perdent leur emploi. Encore ici, les syndicats peuvent contribuer à sensibiliser les personnes en emploi aux avantages qu'elles peuvent retirer de leur participation à des activités en formation de base.

2.2.2 Les facteurs favorables à l'implication des employés

Les intervenants ont relevé quelques facteurs positifs susceptibles d'inciter les personnes en emploi à participer à des activités de formation de base. Ils touchent essentiellement à l'attitude des employeurs et à l'implication des syndicats dans les stratégies de formation.

Ainsi, plus l'employeur s'investit dans la promotion de la formation de base, plus il favorise l'implication des employés en formation de base. Cette attitude de l'employeur peut même contribuer à inciter les employés les plus hésitants à s'inscrire en alphabétisation. Les employés doivent cependant être convaincus du fait que l'employeur est prêt à créer les conditions favorables à la réussite des participants. Dans le secteur de l'environnement, des employeurs se sont par exemple engagés, dans toute la mesure du possible, à libérer les employés pendant les heures de travail pour leur permettre de suivre la formation. Sinon, ils se sont engagés à essayer d'écourter la journée de travail afin que les employés puissent suivre la formation le soir sans être trop fatigués.

Les syndicats peuvent eux aussi contribuer grandement à accroître la participation des travailleurs à des activités d'alphabétisation. Encore ici, la motivation des employés qui pourraient avoir des réticences à révéler leurs lacunes dépend de la participation active des représentants syndicaux à la conception de la stratégie de formation de base. Cette participation syndicale peut d'ailleurs s'inscrire dans un contexte de négociation ayant pour effet l'inscription de certaines clauses favorables à la formation de base dans la convention collective. Les syndicats peuvent d'ailleurs retirer certains avantages du rehaussement des compétences de base chez leurs membres, notamment une meilleure participation des employés dans les activités syndicales, parce qu'ils éprouvent moins de gêne à s'exprimer.

2.2.3 Les obstacles à la participation des employés

Même lorsqu'elles sont convaincues des bienfaits qu'elles pourraient retirer d'un effort en formation de base, les personnes en emploi peuvent faire face à des contraintes objectives qui peuvent nuire à leur participation aux activités de formation. À l'instar des

recherches sur les obstacles situationnels à la participation, notre consultation des intervenants a surtout mis en évidence deux obstacles étroitement reliés, soit le manque de temps et les responsabilités familiales.

Le manque de temps constitue l'obstacle le plus fréquemment mentionné par les personnes rencontrées, lorsque la formation est donnée en dehors des heures de travail. Cet obstacle touche plus particulièrement les personnes qui ont des enfants. La nécessité de concilier le travail, les responsabilités familiales et l'effort de formation peut rendre difficile la participation des personnes, même si elles sont intéressées par le contenu de la formation.

Les contraintes de temps peuvent être aggravées dans certaines entreprises où les horaires de travail sont atypiques. Ainsi, dans certaines entreprises du secteur du plastique, les employés ont des journées de travail de douze heures. La participation à des activités de formation après les heures de travail est alors pratiquement impensable. Il faut donc qu'ils soient disposés à suivre de la formation pendant leurs journées de congé.

Selon un intervenant, cet obstacle joue surtout au moment de l'inscription aux activités de formation. Une fois inscrites, les personnes sont généralement assez motivées pour poursuivre leur effort parce qu'elles peuvent constater rapidement des améliorations. Certains travailleurs ont même accepté de se plier à des conditions exceptionnelles pour assister à des activités de formation de base. Dans une entreprise pharmaceutique, les personnes ont ainsi accepté de se rendre au travail à 4 heures du matin pour recevoir une formation, deux fois par semaine, afin de ne pas nuire aux activités productives.

Deux autres obstacles à la participation des personnes en emploi à la formation de base nous ont également été mentionnés. Dans certaines entreprises syndiquées, les promotions sont fondées sur l'ancienneté et les employés ne voient pas toujours les retombées positives de la formation de base pour eux. Cette situation se retrouve vraisemblablement surtout dans les milieux de travail qui n'ont pas une culture de formation. Dans d'autres entreprises, la forte proportion d'employés allophones rend plus difficile la sensibilisation des travailleurs. La conception d'activités en formation de base est également plus difficile avec des employés dont la langue première n'est pas le français.

3. L'OFFRE DE SERVICES EN FORMATION DE BASE

INTRODUCTION

Le présent chapitre porte sur l'offre de services en formation de base au Québec. Il nous a permis d'explorer certains des éléments discutés dans la littérature sur le rôle des institutions de formation. Une faible demande de services en alphabétisation peut en effet être liée à certaines caractéristiques de l'offre de services, comme les frais d'inscription, la promotion des services offerts, les conditions d'admission ou les contenus de formation. Dans le cas de la formation de base en entreprise, certains éléments peuvent jouer plus particulièrement, notamment la confidentialité de l'évaluation initiale des compétences, les conséquences en cas d'échec, le partage des coûts entre l'entreprise et les participants et l'intégration des formations aux horaires de travail.

La première section porte sur l'offre de services en formation de base qui est faite aux personnes en emploi par certains Centres de formation générale aux adultes. Après avoir présenté brièvement les services offerts, nous y présentons les principales étapes d'une intervention type.

Beaucoup plus élaborée, la deuxième section porte sur l'offre de services qui est proposée aux entreprises par les SAE et certains organismes communautaires. Après avoir analysé les caractéristiques des organismes et les principales étapes de leurs interventions, nous présenterons les efforts qu'ils ont déployés au cours des dernières années pour améliorer leur offre de services.

La troisième section est consacrée aux activités de promotion et de sensibilisation à la formation de base menées auprès des personnes en emploi et des entreprises. Elle porte surtout sur les stratégies promotionnelles des organismes de formation que nous avons visités. Mais nous avons également jugé bon de présenter certaines stratégies régionales ou nationales, menées par d'autres acteurs.

La quatrième section porte sur les conditions de financement de la formation de base. Ces conditions ont leur place dans un chapitre sur l'offre de services dans la mesure où elles constituent une dimension importante de l'accessibilité aux services de formation. Nous y présentons les principaux programmes de financement qui soutiennent la formation de base au Québec.

3.1 L'OFFRE DE SERVICES EN FORMATION DE BASE AUX PERSONNES EN EMPLOI

Nous avons vu au premier chapitre que notre consultation des intervenants a privilégié les activités de formation visant des milieux de travail et soutenues par les employeurs et les syndicats. Ce chapitre sera donc consacré surtout à l'analyse de l'offre de services en formation de base qui est faite aux entreprises et aux syndicats. Nos rencontres avec les intervenants nous a cependant permis de mettre en lumière une approche particulière de la formation de base des personnes en emploi, selon laquelle les travailleurs constituent la clientèle de l'organisme alors que les employeurs sont des partenaires pour les activités de sensibilisation et de recrutement des personnes en emploi. Nous présentons ici un seul organisme public qui a décidé de retenir cette approche. Selon quelques intervenants, il existerait toutefois quatre ou cinq Centres de formation aux adultes qui l'auraient adoptée au cours des dernières années.

3.1.1 La mission et le territoire d'intervention de l'organisme

Dans la grande majorité des commissions scolaires, les Services aux entreprises offrent à la fois de la formation de base et de la formation technique. Dans l'une des commissions scolaires retenues pour notre consultation, il a toutefois été décidé que le SAE n'offrirait que de la formation technique. La formation de base n'y est offerte que par un Centre d'éducation aux adultes, dont la mission est la formation générale de l'ensemble de la population adulte, en emploi ou non. L'organisme offre ses services aux personnes qui habitent sur le territoire de la commission scolaire. Dans le cas de certaines municipalités situées à la limite des territoires de deux commissions scolaires, celles-ci s'entendent pour décider qui est la mieux placée pour servir ces populations.

3.1.2 L'offre de services en formation de base

L'organisme offre aux adultes des activités de formation générale de niveaux primaire et secondaire. Les personnes qui s'inscrivent ont également droit à des services d'entrée en formation, des services de soutien pédagogique et des services d'aide à la démarche de formation.

L'offre de services en formation de base comprend en premier lieu des services d'alphabétisation qui ont pour objet de permettre à l'adulte d'augmenter ses capacités fonctionnelles par l'acquisition d'habiletés d'écoute, d'expression orale, de lecture, d'écriture et de calcul. Ces services sont financés à même l'enveloppe fermée du ministère de l'Éducation consacrée à l'éducation des adultes⁷. Les personnes n'ont pas à payer pour participer à ces activités de formation.

⁷ Ce mode de financement sera expliqué à la section 3.4.1.

L'organisme offre également des sessions d'anglais et des sessions d'initiation à l'informatique. Ces dernières peuvent être financées de deux façons. Une partie est effectuée à l'intérieur de la formation générale des adultes et est gratuite pour les participants⁸. L'autre partie relève de l'éducation populaire et est autofinancée⁹. Elle vise par exemple les personnes en emploi qui viennent recevoir de la formation en informatique à la demande d'un comité de reclassement. Les personnes doivent alors payer leur formation. Le coût peut par la suite être remboursé par le comité.

Les autres compétences de base couvertes par notre recherche peuvent être offertes dans le cadre du programme *Intégration socioprofessionnelle (ISP)*. Ce programme, développé par le ministère de l'Éducation, est d'application obligatoire dans tous les centres de formation des adultes depuis 1998. Il vise à développer l'employabilité des personnes qui éprouvent des difficultés d'insertion ou de réinsertion sur le marché du travail par des activités de formation et des stages en milieu de travail. Certains volets du programme portent sur la communication orale et écrite au travail, sur le travail en équipe, sur les habiletés cognitives et sur les stratégies de résolution de problèmes¹⁰. Parce que les interventions sont adaptées pour répondre aux besoins spécifiques des personnes et des groupes, ces activités de formation sur des compétences de base ne sont pas nécessairement offertes à toutes les personnes inscrites au programme.

3.1.3 La clientèle

Les personnes de 16 ans et plus constituent la clientèle du centre, qu'elles soient actives ou non sur le marché du travail. Comme dans tous les centres de formation générale aux adultes, les personnes en emploi peuvent se présenter sur une base individuelle et s'inscrire aux activités de formation. En formation de base, elles peuvent ainsi s'inscrire en alphabétisation, en anglais et en informatique. Les activités de formation sur les autres compétences de base ne sont cependant offertes que dans le cadre du programme *ISP*, qui vise les personnes sans emploi. La clientèle comprend par ailleurs des personnes immigrantes qui ont suivi les activités de francisation du MRCI mais qui ont besoin de poursuivre leur formation en français. Il s'agit dans certains cas de travailleurs hautement qualifiés référés par leur employeur.

⁸ La formation générale des adultes est liée à l'acquisition, à l'évaluation et à la sanction des apprentissages visés par les programmes d'études offerts aux adultes.

⁹ L'éducation populaire permet d'offrir des services de formation adaptés à des besoins exprimés par des adultes tel l'informatique; elle s'autofinance et ne fait pas l'objet de sanction par le ministère.

¹⁰ Chaque volet est couvert par un cours de 25 heures. Pour une description du contenu des cours voir : MEQ, Direction générale de la formation générale des adultes. Programme d'études, intégration socioprofessionnelle, 2002.

3.1.4 Les activités de sensibilisation à la formation de base

Les entreprises ne sont pas considérées comme des clientes de l'organisme. Elles sont cependant des partenaires dans les efforts de sensibilisation et de recrutement auprès des personnes en emploi. Une dizaine d'entreprises sont visitées chaque année, ce qui permet de rejoindre environ 800 personnes. Le petit nombre d'entreprises visitées s'explique surtout par le manque actuel de ressources humaines. À l'avenir, l'organisme entend accroître ses efforts de sensibilisation auprès des grandes entreprises.

Même si tous les secteurs d'activités sont visés, les entreprises textiles ont fait l'objet d'une attention particulière depuis quelques années, dans le cadre d'une collaboration avec le Comité sectoriel du textile. Les visites en entreprise sont faites par trois personnes: le directeur du comité sectoriel, le directeur du centre et un professeur qui consacre une partie de sa tâche aux relations avec les entreprises, grâce à un financement reçu du programme Initiatives fédérales-provinciales conjointes en matière d'alphabétisation (IFPCA)¹¹. Les employeurs collaborent à l'activité de sensibilisation en organisant une rencontre d'information avec les employés, habituellement pendant les pauses. L'approche auprès des entreprises est appuyée sur un argumentaire qui a été développé par l'organisme afin de répondre efficacement aux interrogations des employeurs, des syndicats et des travailleurs sur la formation de base.

3.1.5 L'inscription des participants

Les employés intéressés par une des activités de formation offertes ont le choix d'appeler la direction des ressources humaines de l'entreprise, un représentant syndical ou un représentant du Centre de formation. Des documents sont remis à tous les travailleurs. On évite ainsi que les personnes qui ont des lacunes aient à s'identifier en s'avançant pour demander des documents. Ceux qui ont des difficultés de lecture peuvent apporter ces documents à la maison pour les faire lire par leurs proches.

Dans la très grande majorité des cas, les employés téléphonent au formateur rencontré lors de la séance d'information. Le Centre a désigné une seule personne pour l'approche auprès des travailleurs afin de les mettre en confiance et d'éviter les intermédiaires et les délais qui pourraient entraîner des désistements. Cette personne inscrit elle-même les futurs participants aux activités de formation. La formation peut débuter moins de deux semaines après l'inscription parce que les classes fonctionnent avec des entrées et des sorties continues.

3.1.6 L'évaluation initiale des compétences

L'organisme a décidé de ne pas soumettre les personnes à des tests d'évaluation au départ parce qu'ils peuvent constituer des barrières psychologiques à la participation. Les personnes sont donc inscrites en formation sans évaluation préalable de leurs

¹¹ Ce programme sera décrit à la section 3.3.2.

compétences. Lors des premières présences en salle de classe, le professeur est à même de percevoir leurs forces et leurs faiblesses. Après quelques périodes de formation, les participants sont invités à passer une évaluation qui permettra d'établir un profil de formation individualisé, comprenant notamment le nombre d'heures de formation prévu pour l'atteinte des objectifs individuels.

3.1.7 Les activités de formation

L'offre de formation qui est faite aux personnes en emploi est la même que celle qui est faite à l'ensemble de la population adulte. Pour la formation en français et en mathématiques de base, les documents utilisés sont ceux qui ont été élaborés pour la formation générale des adultes par le ministère de l'Éducation. Même si ce matériel n'a pas été conçu spécifiquement pour les personnes en emploi, la pédagogie des cours permet de rejoindre les préoccupations des travailleurs puisqu'on demande aux participants d'apporter les documents qu'ils ont à utiliser dans leur travail pour les exercices en classe.

Hormis l'initiation à l'informatique et à l'anglais, le Centre n'offre pas pour le moment d'activités de formation aux autres compétences de base à l'ensemble de la population adulte, incluant les personnes en emploi. La pédagogie de formation est cependant conçue de façon à soutenir le développement des autres compétences de base. Elle favorise en effet la communication entre les participants, la résolution de problèmes, le travail en équipe et l'utilisation des ordinateurs. Le développement des autres compétences de base est donc intégré dans une certaine mesure à l'alphabétisation.

3.1.8 L'organisation de la formation

L'organisme offre ses services de formation le jour ou le soir, à raison d'un minimum de trois heures par semaine. Les personnes en emploi viennent toutefois surtout le soir. Les classes comprennent entre 12 et 15 personnes qui peuvent venir de différentes entreprises. Cette approche permet ainsi d'offrir de la formation à un très petit nombre d'employés provenant d'une même entreprise.

Le nombre total de participants est habituellement assez élevé pour constituer simultanément quelques groupes de jour ou de soir et les personnes peuvent passer d'un groupe à l'autre au besoin, notamment lorsque leur horaire de travail est variable. S'inscrivant dans une optique de formation continue, l'approche du Centre permet aux personnes d'avancer à leur rythme et de quitter les activités de formation lorsqu'elles sont satisfaites des progrès réalisés, puisqu'il n'y a pas de durée prédéterminée à la participation. Certains participants viennent pour des besoins très précis (par exemple l'apprentissage de la règle de trois) et quittent rapidement. Ils peuvent revenir plus tard s'ils en éprouvent le besoin. La composition de la classe varie au cours de l'année en fonction des entrées et des départs.

3.1.9 L'évaluation des compétences acquises et la sanction de la formation

La possibilité de se soumettre à une évaluation des apprentissages et de recevoir une attestation dépend à la fois de l'activité de formation et du cheminement des participants. Les personnes qui ont complété un niveau de formation en alphabétisation ont la possibilité de se soumettre à des tests, qui permettent de recevoir un relevé officiel émis par le ministère de l'Éducation. Ce relevé permet de poursuivre une formation de niveau plus élevé et d'éventuellement poursuivre des études de niveau secondaire.

Les personnes qui s'inscrivent en alphabétisation pour répondre à un besoin très précis et qui quittent sans avoir terminé un niveau de formation ne sont pas soumises à un examen et ne reçoivent aucune attestation. Celles qui s'inscrivent à un cours autofinancé en informatique ou en anglais peuvent cependant recevoir une attestation de participation aux activités de formation émise par l'organisme. Cette attestation n'est pas fondée sur la réussite à des examens permettant de mesurer la maîtrise de certaines compétences.

3.2 L'OFFRE DE SERVICES AUX ENTREPRISES

Cette section présente l'offre de services en formation de base qui est faite aux entreprises par les Services aux entreprises (SAE) des commissions scolaires et les organismes communautaires que nous avons visités. Elle se fonde sur les témoignages recueillis auprès des représentants de 11 SAE et de 2 organismes communautaires qui mènent des actions en formation de base auprès des entreprises. Ces deux types d'organismes n'ont pas fait l'objet de sections distinctes parce que leurs services et leurs modes d'intervention sont assez comparables. Le lecteur trouvera cependant les nuances qui s'imposent dans chaque sous-section.

3.2.1 La mission et le territoire d'intervention

Les SAE des commissions scolaires ont pour mission de contribuer au développement des ressources humaines dans les entreprises. Cette mission se réalise par une offre de services destinée à des entreprises ou à des organisations considérées comme clientes. Les personnes en emploi ne sont pas en principe visées directement par cette offre de services¹². La grande majorité des organismes que nous avons rejoints lors de notre entrevue de sélection offraient des services en formation de base. Presque tous offraient à la fois de la formation technique et de la formation de base. Une commission scolaire dispose cependant de deux SAE, soit un pour chaque type de formation.

Les deux organismes communautaires que nous avons visités se sont pour leur part donné une mission plus large. Le premier s'est donné une mission d'éducation populaire auprès de l'ensemble de la population peu scolarisée, incluant la population en emploi. Son intervention vise autant les individus que les organisations, notamment les

¹² Nous verrons cependant à la section 3.2.3 que certaines exceptions existent.

organismes communautaires, les entreprises d'économie sociale ou les entreprises privées. L'autre organisme s'est donné spécifiquement pour mission le développement des compétences de base de la main-d'œuvre.

Les organismes retenus pour notre consultation n'imposent pas nécessairement de limite territoriale à leurs interventions. Les deux organismes communautaires, situés dans la région de Montréal, réalisent ainsi certaines de leurs interventions à l'échelle provinciale. L'un d'eux offre ainsi de la formation sur la résolution de problèmes dans l'ensemble du Québec et même dans d'autres provinces. L'autre organisme a pour sa part développé des outils pour évaluer les compétences de base chez les opérateurs en nettoyage industriel dans le cadre d'une entente avec le comité sectoriel de l'Environnement. L'évaluation des travailleurs se fait dans plusieurs régions du Québec.

Dans les SAE, près de la moitié des intervenants nous ont mentionné que leur organisme ne s'imposait aucune barrière territoriale et pouvait donc intervenir dans n'importe quelle région du Québec. Il semble cependant que peu de ces organismes cherchent à promouvoir activement leurs services auprès d'entreprises situées loin de la région où ils sont établis. Les interventions dans des régions éloignées semblent être favorisées par des circonstances particulières. Ainsi, un SAE situé dans la région de Montréal est intervenu dans quelques établissements situés en région après avoir mené à bien une activité de formation dans un établissement montréalais de la même entreprise. Deux autres SAE ont été amenés à intervenir loin de leur port d'attache parce qu'ils avaient une expertise largement reconnue dans quelques secteurs d'activités. Certaines demandes peuvent aussi provenir de gestionnaires de ressources humaines qui ont déjà fait affaire avec un SAE alors qu'ils travaillaient dans une entreprise située à proximité. Lorsqu'ils quittent cette entreprise pour une autre située dans une autre région, ces gestionnaires peuvent être tentés de communiquer avec le même service s'ils ont été satisfaits de l'intervention menée dans la première entreprise. Selon un intervenant, la grande mobilité des gestionnaires des ressources humaines favorise ce genre de situation.

Si les interventions dans des régions éloignées semblent liées à des circonstances particulières, il demeure cependant que les SAE qui ne s'imposent pas de limite territoriale peuvent entretenir une vive concurrence avec ceux des régions avoisinantes. Dans la région de Montréal, les entreprises ont notamment la possibilité de choisir entre plusieurs organismes qui offrent des services comparables.

Dans quelques régions, les commissions scolaires se sont entendues de façon informelle pour que leurs SAE n'entrent pas en concurrence. Elles ont par exemple convenu que chaque SAE aurait la priorité d'intervention sur son territoire immédiat, à moins que l'employeur exige de faire affaire avec un autre organisme, notamment parce qu'il y trouve l'expertise dont il a besoin. Dans ce cas, l'organisme qui œuvre sur le territoire où se situe l'entreprise doit être avisé.

Désirant aller au-delà d'une entente informelle, certaines commissions scolaires d'une même région ont signé une entente selon laquelle un SAE aura la priorité sur son territoire s'il a l'expertise pour réussir l'intervention. Un organisme concurrent doit alors l'avertir s'il reçoit une demande de la part d'une entreprise située sur son territoire. S'ils le désirent, les deux organismes peuvent également s'associer pour réaliser le projet.

Formalisées ou non, ces ententes semblent toutefois fragiles. Dans une région, les commissions scolaires se sont entendues, il y a plusieurs années, pour que leurs SAE respectent leurs territoires respectifs. Mais certains des organismes n'ont pas respecté cette entente au cours des années récentes tout en en tirant parti, puisque les autres services s'interdisaient d'intervenir sur leur territoire. Devant cette situation inéquitable, les directeurs de l'éducation des adultes se sont entendus pour annuler l'entente et pour rétablir une relation de libre concurrence entre les SAE.

3.2.2 L'offre de services en formation de base

Les SAE et les organismes communautaires qui interviennent en entreprise proposent un éventail relativement large de services, notamment le diagnostic organisationnel, la conception de tests d'embauche, l'élaboration de plans de développement des ressources humaines et la formation.

À l'exception d'un organisme qui n'offre que de la formation de base, les activités de formation des SAE peuvent couvrir l'ensemble des domaines touchés par l'offre de formation d'une même commission scolaire, aussi bien en formation générale qu'en formation professionnelle¹³. De nouveaux contenus de formation peuvent également être conçus pour répondre aux besoins spécifiques des entreprises, en ayant recours si nécessaire à des consultants externes.

Dans tous les SAE visités, l'offre de formation de base comprend des activités de formation en lecture et en rédaction du français, de même qu'en mathématiques de base. Presque tous offrent également des activités de formation couvrant les autres compétences de base : communication, résolution de problèmes, travail en équipe, initiation à l'informatique¹⁴. L'offre de services aux entreprises se distingue de celle qui est faite à la population adulte par la possibilité d'adapter le contenu des tests diagnostiques et des activités de formation afin de répondre aux besoins spécifiques des entreprises.

¹³ La majorité des SAE ont leurs locaux dans les centres d'éducation des adultes des commissions scolaires. Deux organismes disposent cependant de leurs propres locaux, situés à l'extérieur des établissements scolaires. Un organisme a été créé par deux commissions scolaires et un CEGEP qui ont décidé de mettre sur pied un seul service aux entreprises. Celui-ci est donc en mesure d'offrir des activités de formation de niveaux primaire, secondaire et collégial.

¹⁴ Un des organismes intervient cependant depuis peu auprès des entreprises et n'a pas encore développé son offre de formation pour couvrir ces compétences.

Parmi les SAE qui offrent à la fois de la formation de base et de la formation technique, la formation de base n'occupe qu'une place minoritaire dans l'ensemble des activités de formation. Deux exceptions méritent cependant d'être mentionnées. Dans un cas, la formation de base a fait partie de la moitié des interventions en entreprise depuis quelques années, si l'on considère les activités d'alphabétisation et les activités dans les autres compétences de base. Dans l'autre cas, la majorité des interventions en formation technique incluent de la formation de base.

Les deux organismes communautaires n'offrent pour leur part que de la formation de base. Ils offrent tous les deux des activités de formation en lecture, écriture et calcul, accompagnées de tests diagnostiques pour évaluer les compétences des personnes en emploi. Ils n'offrent toutefois pas de services pour l'ensemble des autres compétences de base couvertes par notre recherche. Un des organismes a cependant développé un programme de formation en résolution de problèmes. L'autre organisme a élaboré un programme qui vise à développer, chez les personnes peu à l'aise avec l'écrit, la capacité de reconnaître chez elles et chez les autres des compétences génériques qui peuvent être mises en valeur dans des situations de la vie courante, incluant les situations de travail. Il offre également un service de préparation aux Tests d'équivalence de niveau secondaire (TENS).

La majorité des SAE et les deux organismes communautaires doivent autofinancer entièrement leur offre de services en chargeant des honoraires pour les services rendus, en formation de base aussi bien qu'en formation technique. Un des SAE se distingue cependant sur ce point. Il charge des honoraires pour les services conseils et les services diagnostiques. Mais les services de formation sont financés à même l'enveloppe fermée¹⁵ du ministère de l'Éducation consacrée à la formation des adultes.

3.2.3 La clientèle

Les entreprises privées constituent la principale clientèle des SAE. Même s'ils ne ciblent pas de secteur particulier pour leur intervention en formation de base, les entreprises clientes en formation de base se retrouvent en grande majorité dans la production de biens, surtout dans le secteur manufacturier. On note également des actions en formation de base dans le secteur primaire et dans les services, de même que dans les entreprises d'insertion et d'économie sociale¹⁶. Seulement un SAE nous a mentionné qu'il offrait des formations multi-entreprises, réunissant les travailleurs provenant de plus d'une entreprise. Jusqu'à maintenant, aucun employeur ne s'est prévalu de cette possibilité pour de la formation de base.

¹⁵ Les modes de financement de l'éducation des adultes sont présentés à la section 3.4.1.

¹⁶ Voir le tableau 1.

Tableau 1

Secteurs d'activités couverts par des interventions en formation de base menées par des SAE et des organismes communautaires au cours des 24 mois précédant l'entrevue.

- ◆ industrie minière
- ◆ horticulture

- ◆ portes et fenêtres
- ◆ bois de sciage
- ◆ transformation du bois
- ◆ transformation des métaux (métallurgie)
- ◆ électroménagers
- ◆ transformation du bois
- ◆ produits d'emballage
- ◆ transformation alimentaire (aliments et boissons)
- ◆ industrie plastique, caoutchouc
- ◆ industrie textile
- ◆ services d'alimentation
- ◆ alumineries
- ◆ pâtes et papiers
- ◆ confection de vêtements
- ◆ tabac
- ◆ aérospatiale
- ◆ industrie biopharmaceutique
- ◆ meubles

- ◆ administrations municipales
- ◆ secteur public
- ◆ services de la distribution
- ◆ assurances
- ◆ ingénierie
- ◆ hôtellerie
- ◆ services de restauration

- ◆ entreprises d'insertion
- ◆ entreprises d'économie sociale

Peu d'expériences en formation de base semblent avoir été réalisées récemment dans des entreprises privées par les deux organismes communautaires que nous avons visités. Des actions ont été menées dans des ateliers de réparation mécanique et dans une usine de produits d'emballage il y a quelques années. Une intervention récente a également été menée auprès d'un syndicat d'employés dans des entreprises de confection de vêtements. Les entreprises d'insertion et d'économie sociale semblent toutefois constituer une clientèle plus importante dans les deux organismes¹⁷.

Les organismes visités offrent rarement des services de formation aux individus. Un seul organisme communautaire offre des activités de formation à des personnes qui s'y présentent individuellement, alors que l'autre cible uniquement les organisations. La majorité des SAE n'offrent pour leur part aucun services aux personnes qui s'adressent à eux sur une base individuelle. Selon la nature de leurs besoins de formation, ces personnes sont alors référées aux centres de formation générale ou de formation professionnelle de la commission scolaire. Deux SAE se distinguent toutefois sur ce point. Même si leur clientèle est constituée d'entreprises ou d'organisations, ils peuvent en effet accepter exceptionnellement d'inscrire certaines personnes aux cours conçus sur mesure pour les travailleurs d'une entreprise, à la condition que le contenu de ces cours réponde très précisément à leurs besoins.

Un peu moins de la moitié des SAE ont réalisé des interventions en formation de base auprès des comités sectoriels. Dans tous ces cas, les comités sectoriels étaient les clients de ces organismes pour différents types d'intervention, notamment la tenue d'activités de formation à partir d'outils déjà élaborés pour le compte d'un comité sectoriel, la réalisation d'études sur les compétences de base requises dans un secteur d'activités, la conception et la réalisation d'expériences pilotes en formation de base, de même que la conception de trousse de formation adaptées au secteur¹⁸.

Un seul des deux organismes communautaires a eu des comités sectoriels comme clients. Il a réalisé des évaluations diagnostiques et des programmes de formation pour deux comités. Les deux organismes considèrent toutefois que les comités sectoriels sont des interlocuteurs privilégiés pour des interventions auprès des milieux de travail. L'un d'eux a déjà mené des efforts de sensibilisation auprès de quelques comités pour leur faire connaître ses services en formation de base. Il considère que les CSMO sont de bons agents multiplicateurs, permettant de rejoindre plusieurs entreprises sans avoir à faire des activités de promotion auprès de nombreux employeurs. L'autre organisme a développé des outils de promotion de ses services en formation de base à l'intention des comités sectoriels.

¹⁷ Un des deux intervenants nous a même mentionné que ces entreprises constituent la principale clientèle de l'organisme en formation de base.

¹⁸ Ces expériences seront décrites dans le chapitre sur les stratégies sectorielles en formation de base.

Deux SAE nous ont mentionné qu'Emploi-Québec faisait partie de leurs clients, dans le cadre de ses activités visant à venir en aide aux entreprises qui éprouvent des difficultés de recrutement de main-d'œuvre. Pour aider à combler ces besoins de main-d'œuvre, Emploi-Québec s'adresse alors au SAE pour lui demander de développer des formations sur mesure à l'intention de personnes en recherche d'emploi. Les deux organismes communautaires n'ont pas mentionné qu'Emploi-Québec était un organisme client.

3.2.4 Les ressources humaines

Les SAE et les organismes communautaires retenus pour notre recherche disposent tous d'une structure souple au plan des ressources humaines, qui permet de répondre aux aléas de la demande en formation de base. Cette structure est composée d'un très petit nombre de conseillers permanents, entourés d'un nombre variable de formateurs à la pige, embauchés pour des projets spécifiques. La tâche des conseillers consiste notamment à faire la promotion des services auprès des employeurs et des comités sectoriels, à analyser les besoins des entreprises, à concevoir les stratégies d'intervention et à aider les entreprises pour la recherche de financement. Ils ont également pour tâche de choisir les formateurs et de piloter les dossiers jusqu'à la fin de l'intervention.

Chaque organisme dispose d'une banque de formateurs, qui sont choisis pour leurs compétences en formation générale ou technique et pour leur capacité à intervenir en milieu de travail. Dans les SAE, ces formateurs peuvent être des professeurs actifs des centres de formation des commissions scolaires, des professeurs à la retraite et des travailleurs autonomes. Les organismes communautaires ont pour leur part recours à des travailleurs autonomes embauchés pour des contrats spécifiques. Un des organismes pouvait aussi compter sur un employé embauché grâce à une subvention salariale et sur des formateurs bénévoles, qui interviennent ponctuellement dans des entreprises d'insertion.

Une fois embauchés, les formateurs ont généralement pour tâche d'élaborer les tests diagnostiques pour évaluer les compétences des employés, à partir de l'analyse des besoins de l'entreprise. Ils procèdent ensuite à la conception de matériel pédagogique sur mesure et à la formation des employés. Selon un intervenant, ces personnes doivent avoir une grande capacité d'adaptation aux conditions qui prévalent dans les entreprises. Elles doivent notamment accepter de se soumettre à des horaires atypiques, afin de rejoindre les employés sans nuire aux activités de l'entreprise, et à des conditions matérielles qui peuvent être difficiles (exiguïté des locaux, bruits, etc.). Elles doivent également pouvoir comprendre rapidement la dynamique des interactions entre les différents acteurs au sein de l'entreprise (gestionnaires de ressources humaines, gestionnaires de production, syndicats, travailleurs). Leur capacité à bien répondre aux besoins des employeurs doit en outre aller de pair avec une grande sensibilité aux besoins des employés inscrits à des cours en formation de base.

Ces exigences restreignent le bassin potentiel de formateurs qui sont à la fois intéressés et capables de faire des interventions en entreprise. Malgré cela, la grande majorité des intervenants considèrent que leur organisme dispose de ressources humaines suffisantes pour répondre aux besoins actuels des entreprises en formation de base. Selon tous les intervenants, la demande en formation de base est très faible. La majorité mentionne que leur organisme pourrait répondre à une demande nettement plus élevée en embauchant un plus grand nombre de formateurs à la pige. Un intervenant a par contre mentionné que son service aurait eu du mal à répondre à de nouvelles demandes en formation de base il y a quelques années parce qu'il était engagé dans quelques interventions de grande envergure.

3.2.5 L'analyse des besoins de l'entreprise et la formulation de l'offre de services

Dans tous les organismes, l'intervention démarre par une ou des rencontres avec l'employeur pour discuter de la situation générale de l'entreprise, des besoins et des objectifs visés. Certaines entreprises peuvent avoir une stratégie globale de formation alors que d'autres peuvent recourir à l'organisme pour régler des problèmes urgents liés à des lacunes en formation de base. Les objectifs peuvent être relativement larges dans la première situation et beaucoup plus modestes et urgents dans la deuxième, en visant par exemple des compétences très pointues chez un nombre restreint d'employés.

Ces rencontres sont également l'occasion pour le représentant de l'organisme d'expliquer ce qu'est la formation de base tout en présentant les différentes étapes qu'il faudra franchir pour réaliser le projet de formation. Selon un intervenant, les entreprises ont tendance à penser que la formation pourra commencer rapidement. Il faut alors leur expliquer que l'ensemble de la démarche peut prendre six mois ou plus.

Selon ce même intervenant, il est aussi question au cours de ces rencontres de la participation syndicale dans le projet de formation. Selon lui, il est important que les représentants syndicaux soient impliqués très tôt dans la démarche. Il faut en effet s'assurer que tous les acteurs utilisent le même langage et s'entendent sur les mêmes objectifs. La participation syndicale est jugée essentielle à la mobilisation des employés en faveur du projet de formation.

Les discussions peuvent également porter sur les modalités de l'intervention. Elles peuvent par exemple toucher au contenu et à l'organisation de la formation, afin de répondre aux objectifs de l'entreprise tout en respectant les contraintes de production. Ces discussions peuvent donner lieu à une négociation entre l'employeur et le syndicat sur le moment de la formation, pendant ou après les heures de travail, ou sur le fait que les travailleurs soient rémunérés ou non pendant la formation.

La négociation peut aussi porter sur les conséquences d'un refus de participation chez certains employés. Dans une expérience, le syndicat et l'entreprise ont convenu que les travailleurs ne perdaient rien s'ils ne participaient pas à la formation. Par contre, ils risquaient alors de ne pas pouvoir bénéficier de certains avantages reliés à la

participation, comme le fait de pouvoir suivre les formations techniques ou d'avoir accès à certains postes qui exigent certaines compétences de base.

Ces discussions avec l'employeur permettent à l'organisme de formation de formuler son offre de services afin de répondre aux besoins de l'entreprise. Outre les honoraires qui seront chargés pour les services rendus, l'offre de services peut dans certains cas stipuler certaines conditions particulières. Un des organismes de formation exige par exemple que la participation des employés aux tests diagnostiques soit obligatoire mais que les résultats individuels à ces tests demeurent strictement confidentiels. Il est également stipulé dans l'offre que l'employeur doit organiser des rencontres de sensibilisation auprès des employés, réunissant l'employeur, le syndicat et l'organisme de formation. Si un employeur refuse une de ces conditions, une note est ajoutée dans l'offre de services et les risques encourus sont énumérés.

3.2.6 La sensibilisation des employés

Selon certains intervenants, une stratégie de sensibilisation bien conçue et bien exécutée est essentielle à la réussite des interventions en formation de base. Cette stratégie touche aussi bien les gestionnaires que les employés. Un des SAE propose ainsi quatre ou cinq rencontres avec les gestionnaires afin de les sensibiliser sur le rôle qu'ils auront à jouer dans le cadre de la mise en œuvre de l'intervention et de faire certaines mises au point sur les approches à privilégier ou à éviter.

Des rencontres d'information avec les employés sont ensuite organisées afin de présenter la démarche. Ces rencontres réunissent habituellement un représentant de l'organisme de formation, un représentant de l'employeur et un représentant des employés. Plusieurs intervenants croient que la participation de personnes qui entretiennent une relation de confiance avec les travailleurs (représentants syndicaux, chefs d'équipe) est essentielle lors de ces rencontres. Ces personnes peuvent par la suite grandement contribuer à sensibiliser les employés réticents à s'engager dans un effort de formation.

Ces rencontres servent à expliquer aux employés les objectifs et les étapes de l'intervention de même que les avantages que les employés pourront retirer de la formation, notamment une plus grande mobilité professionnelle dans l'entreprise. Elles servent aussi en bonne partie à rassurer les employés, notamment sur le fait que les résultats aux tests diagnostiques seront confidentiels et ne serviront qu'à les répartir au besoin dans différents groupes de formation, sans répercussion sur leur situation dans l'entreprise. Des exemples peuvent aussi être donnés pour illustrer le style d'évaluation. Dans une évaluation portant sur le français écrit, on peut par exemple expliquer qu'on ne s'attachera qu'à la capacité à exprimer clairement des faits ou des idées, sans se soucier des fautes d'orthographe.

Plusieurs intervenants soutiennent que le terme «alphabétisation» doit être évité lors des rencontres avec les employés, parce qu'il rebute les personnes qui pourraient avoir besoin de formation en lecture, écriture et calcul. Ils utilisent plutôt les expressions

«compétences de base» ou «mise à jour en français et en mathématiques». Selon eux, le terme «analphabètes» n'est pas vraiment pertinent pour désigner la majorité des personnes en emploi, qui ont surtout besoin de mettre à jour leurs compétences de base en lecture, écriture ou calcul parce qu'elles ne les ont pas utilisées pendant plusieurs années. Selon quelques intervenants, les activités de formation offertes lors d'une intervention en entreprise ne comportent habituellement pas suffisamment d'heures pour aider les personnes qui auraient des lacunes importantes en français ou en mathématiques de base. Ces personnes doivent être dirigées vers les services d'alphabétisation des commissions scolaires.

3.2.7 L'évaluation initiale des compétences

L'intervention en formation de base repose au départ sur l'administration de tests diagnostiques permettant d'évaluer les compétences de base des employés. Ces tests servent à évaluer l'ampleur des besoins de formation puisqu'ils permettent de classer les employés sur des échelles de niveau de compétence. Les résultats servent ensuite de point d'appui pour la conception d'outils de formation adaptés aux besoins des participants. Ils peuvent aussi servir à former des groupes de formation relativement homogènes, constitués selon le niveau de compétence.

Dans la majorité des cas, ces tests sont conçus sur mesure afin de bien répondre aux besoins des entreprises. Ils ne retiennent ainsi que les compétences jugées utiles dans l'entreprise. Par exemple, un test en mathématiques pourra se concentrer au besoin sur le système métrique, sur le calcul des fractions, ou sur les opérations de base. L'adaptation des tests aux besoins de l'entreprise repose également sur le fait que les problèmes soumis aux employés sont repris d'exemples concrets dans l'entreprise. Pour ce faire, le concepteur du test, qui est habituellement le formateur, visite l'entreprise pour en connaître le fonctionnement et pour recueillir le matériel authentique utilisé par les employés dans l'accomplissement de leur tâche.

Selon un représentant d'organisme, la conception des tests diagnostiques peut être soumise à un processus relativement long. À partir des données recueillies, le formateur élabore ainsi un cadre général d'évaluation des compétences que les employés doivent avoir pour bien fonctionner dans l'entreprise. Ce cadre est validé par un comité réunissant des représentants de l'employeur, du syndicat et quelquefois des travailleurs. Ensuite, les tests sont élaborés et validés auprès du même comité.

Quelques intervenants semblent privilégier une participation volontaire des employés à ces tests. Un bon nombre semble cependant préférer que cette participation soit obligatoire. Cette façon de faire a, selon eux, des avantages importants. Elle permet ainsi d'éviter que les employés aient à s'identifier eux-mêmes comme ayant des lacunes en compétences de base parce qu'ils décident de participer aux tests. Elle permet aussi d'évaluer les employés qui peuvent sous-estimer leurs lacunes, parce qu'ils ont terminé leurs études de niveau secondaire. Dans certaines expériences, la participation volontaire a même dû être remplacée par la participation obligatoire de tous les employés parce que

la première approche n'attirait que très peu de personnes. En rejoignant ainsi tous les employés d'une entreprise ou d'un département, la participation obligatoire permet d'avoir un portrait beaucoup plus fidèle des besoins de formation. Même si elle coûte plus cher à l'entreprise, un intervenant note que les employeurs souscrivent généralement à cette approche, après avoir pris conscience de ses avantages.

Dans tous les organismes visités, la divulgation des résultats aux tests diagnostiques fait l'objet de précautions afin que les employés qui ont des lacunes importantes en compétences de base ne subissent aucun préjudice de la part de l'employeur. La majorité des organismes semblent ainsi s'entendre avec l'employeur pour que les résultats individuels aux tests soient confidentiels. Ces résultats sont communiqués à chaque employé lors d'une rencontre individuelle. La personne peut alors recevoir un bilan personnel de ses compétences et de ses besoins, avec le nombre d'heures de formation prévues. L'employeur reçoit pour sa part un rapport qui comprend les résultats colligés pour l'ensemble des employés, présentés sous forme de tableau synthèse. Ce rapport précise les compétences qui devraient faire l'objet d'une formation (par exemple règles de trois, décimales), le nombre d'heures de formation requises et le nombre d'employés visés pour chaque type ou niveau de compétence.

Dans certaines entreprises, l'employeur demande de voir les rapports individuels. Le SAE demande alors à chaque employé de signer une autorisation lui permettant de remettre une copie à l'employeur. Selon un représentant d'organisme, la grande majorité des employeurs respectent cependant l'exigence de confidentialité. Un autre organisme semble avoir institué une façon de faire qui favorise la divulgation des résultats individuels à l'employeur, tout en respectant la volonté des employés qui veulent que ces résultats soient confidentiels. Lors d'une rencontre individuelle, le formateur commente les résultats à l'employé, qui est alors invité à signer un formulaire permettant la divulgation des résultats à l'employeur. Ceci permet aux employés qui ont été obligés de subir l'évaluation mais qui décident de ne pas suivre la formation, de ne pas voir leurs résultats dévoilés à l'entreprise. Jusqu'à présent, tous les employés qui ont décidé de suivre la formation ont accepté que l'employeur connaisse leurs résultats.

3.2.8 Les activités de formation

Les deux organismes communautaires rencontrés de même que la majorité des SAE proposent des activités de formation adaptées spécifiquement aux besoins des entreprises. Cette adaptation comprend deux dimensions. En premier lieu, le contenu de la formation est conçu de façon à ne retenir que les compétences jugées nécessaires par l'employeur et pour lesquelles on a observé des lacunes chez les employés. Ainsi, une formation de base en calcul pourra ne porter que sur la règle de trois ou sur le système décimal si tels sont les besoins de l'entreprise. En deuxième lieu, la pédagogie de la formation est habituellement élaborée à partir d'exemples concrets, inspirés des tâches accomplies par les travailleurs et des documents utilisés dans l'entreprise.

Le travail d'adaptation repose sur divers outils pédagogiques déjà à la disposition des organismes de formation. Ces outils peuvent être les guides pédagogiques conçus par le ministère de l'Éducation pour la formation générale des adultes, notamment pour les cours d'alphabétisation. Ils peuvent également avoir été élaborés par les professionnels de la commission scolaire pour être utilisés en formation générale des adultes. Dans l'un des organismes rencontrés, des cours d'initiation à l'informatique destinés à l'éducation des adultes ont par exemple servi de matière de base pour la conception d'activités de formation adaptées au contexte des entreprises. Dans certains organismes, les formateurs peuvent aussi s'inspirer de modules de formation qui ont été déjà conçus spécifiquement pour des interventions en entreprise. Un des SAE a par exemple conçu quatre modules de formation en calcul de base. Ils portent sur les opérations mathématiques, les décimales et les pourcentages, les systèmes de mesure ainsi que sur les rapports et les proportions. Deux modules ont été conçus en français, sur les stratégies de lecture et sur le processus de rédaction. Les organismes qui ont déjà mené plusieurs interventions en formation de base auprès des entreprises ont pu ainsi développer des outils de formation qui peuvent être facilement adaptés au contexte particulier d'une entreprise.

Le travail d'adaptation consiste alors pour le formateur à sélectionner précisément les éléments de contenu pertinents et à les adapter au contexte de travail dans l'entreprise, à partir d'une analyse du contenu des tâches de travail et du «matériel authentique» utilisé dans l'entreprise, constitué notamment de guides d'utilisation des équipements, de consignes en santé sécurité, de bons de commande, ou de formulaires de contrôle de la production. Dans bon nombre d'organismes, ce travail d'adaptation mène à la rédaction de guides du formateur et de guides des participants, qui intègrent étroitement le contexte de travail au contenu de la formation. Dans de tels guides, les exemples et les exercices s'appuient alors étroitement sur les tâches qu'ont à exécuter les employés et sur les documents qu'ils ont à lire ou à remplir dans l'exercice de leurs fonctions.

Tout en reconnaissant que la conception de ces outils sur mesure représente des coûts pour l'entreprise, un des intervenants rencontrés nous a fait valoir les avantages de cette approche pour l'employeur. Selon lui, l'expérience a démontré que l'activité de formation est alors beaucoup plus efficace au plan pédagogique. Les personnes apprennent plus en moins de temps parce que le contenu de la formation reflète leur contexte de travail. Autant les employés que les employeurs apprécient le fait que ces formations soient de courte durée et qu'elles produisent des bénéfices immédiats. Les coûts liés à l'adaptation des outils seraient ainsi largement compensés par le temps sauvé pendant l'activité de formation.

Certains organismes proposent néanmoins deux approches. Deux SAE offrent ainsi la possibilité d'utiliser des outils de diagnostic et de formation standard si l'employeur ne peut pas assumer les coûts et les délais reliés à la conception d'outils sur mesure. La deuxième possibilité consiste à adapter les outils diagnostiques et les outils pédagogiques au contexte spécifique de l'entreprise. Dans l'un de ces organismes, la majorité des

entreprises semblent opter pour l'utilisation d'outils standard. Dans l'autre, les interventions se répartissent à peu près également entre les deux possibilités.

Un SAE propose une autre approche, selon laquelle l'adaptation au contexte de travail est faite en cours de formation, à partir des situations vécues par les participants et du matériel authentique préalablement recueilli dans l'entreprise ou apporté par les participants. Pour faire ce travail, les formateurs disposent d'un document intitulé «Utilisation des documents authentiques en entreprise», qui présente une méthode permettant d'utiliser presque immédiatement des documents apportés par les participants en classe. Il semble que ce document ait été développé dans le cadre des projets IFPCA.

3.2.9 L'organisation de la formation

Plusieurs formules sont offertes aux entreprises pour l'organisation des activités de formation. Qu'ils soient communautaires ou publics, les organismes de formation qui interviennent en entreprise doivent faire preuve d'une grande flexibilité afin de satisfaire leur clientèle. Cette flexibilité touche notamment le lieu de formation. Les SAE peuvent ainsi disposer de locaux dans les Centres d'éducation des adultes auxquels ils sont rattachés, si l'entreprise ne dispose pas d'espaces adéquats pour donner la formation.

Les organismes formateurs doivent aussi être en mesure de proposer des formules très variées quant au moment de formation, pendant ou après les heures de travail. Un des organismes visités essaie de promouvoir une formule mixte auprès des employeurs, selon laquelle la moitié du temps de formation est donnée pendant les heures de travail, à la fin d'un quart de travail, alors que l'autre moitié est donnée après les heures de travail. Cette solution de compromis est souvent celle sur laquelle s'entendent les employeurs et les syndicats dans les entreprises. Les formateurs doivent ainsi se soumettre à des horaires atypiques, surtout dans les entreprises qui fonctionnent avec trois quarts de travail.

3.2.10 L'évaluation des compétences acquises et la sanction de la formation

L'attestation de participation apparaît être la forme la plus répandue de sanction des études pour les activités de formation sur mesure offertes par les SAE et les organismes communautaires, autant pour les activités de formation en français et en mathématiques que pour les activités de formation touchant les autres compétences de base. Dans plusieurs cas, le document ne fait que confirmer la participation d'un employé à une activité de formation sans aucune mention de réussite, puisqu'il n'est pas fondé sur l'administration d'examens permettant de mesurer la maîtrise des contenus de formation.

Certains SAE soumettent toutefois les participants à des examens permettant d'évaluer leur progrès. Les organismes peuvent alors émettre des attestations de formation sur mesure stipulant que les participants ont réussi à maîtriser certaines compétences de base. Ces attestations sont élaborées par les organismes et ne sont pas reconnues officiellement par le ministère de l'Éducation. Malgré cela, un intervenant nous a

mentionné qu'elles sont très importantes pour les personnes qui les reçoivent, parce qu'elles ont alors le sentiment d'avoir réussi leur études.

3.2.11 L'évaluation de l'intervention

Dans la majorité des organismes visités, l'exercice d'évaluation des interventions se limite à une évaluation de la satisfaction des participants et de l'employeur au moyen de questionnaires qui sont distribués à la fin de la formation. Seulement deux intervenants nous ont déclaré que leur organisme a effectué une mesure d'impact portant sur des interventions en formation de base. Il s'agit dans un premier temps d'un organisme communautaire qui a cherché à évaluer les résultats d'une activité de formation dans une entreprise d'insertion, en comparant un groupe qui avait participé à une activité de formation avec un autre qui ne l'avait pas fait. Cet exercice a incité l'employeur à poursuivre cette activité.

Un SAE a pu mesurer l'impact d'une activité de formation en mathématiques sur la qualité de la production dans une entreprise de papier spécialisé. Il s'agissait d'une entreprise relativement petite où aucun autre facteur n'a joué sur la qualité des produits au moment de l'intervention. Les résultats ont été positifs puisque le taux de rejet de la production a été considérablement réduit.

3.2.12 Échanges et collaborations pour améliorer l'offre de services

Nous avons vu que, dans certaines régions, des ententes plus ou moins formalisées ont été conclues pour éviter les effets pervers de la concurrence entre les organismes. Ces ententes définissent des règles du jeu sur les capacités d'intervention des SAE en dehors de leur région immédiate. Outre ces ententes, nous avons voulu connaître les efforts des organismes pour améliorer leur offre de services, notamment grâce à des collaborations ponctuelles, à des échanges d'expertise, à des efforts concertés ou à des partenariats.

Des lieux de rencontres existent pour favoriser les discussions entre les organismes, pouvant mener à des échanges d'expertise ou à la définition de projets communs. Quelques intervenants nous ont notamment mentionné que leur commission scolaire participe à des tables régionales sur la formation des adultes. C'est notamment à partir des discussions sur la formation de base menées dans le cadre d'une table régionale qu'a été lancée l'idée d'une campagne de promotion de la formation de base dans une région.

Les SAE disposent également de lieux de discussions à l'échelle régionale ou provinciale. Dans certaines régions, des comités sur les SAE peuvent être reliés aux tables de discussions sur la formation des adultes. À l'échelle provinciale, les intervenants des SAE des commissions scolaires et des CEGEP tiennent par ailleurs des rencontres bisannuelles pour discuter des enjeux qui les affectent. Des représentants d'Emploi-

Québec participent à ces rencontres. Le dernier colloque, tenu à l'automne 2003, avait pour thème la concertation en matière de formation sur mesure en entreprise¹⁹.

Malgré l'existence de ces lieux d'échange susceptibles de favoriser des initiatives permettant d'améliorer l'offre de services en formation de base, les SAE semblent entretenir peu de relations de collaboration pour échanger leurs expertises et développer des stratégies ou des outils d'intervention. Seulement deux intervenants nous ont mentionné que leur organisme a répondu à des demandes d'information sur leurs stratégies d'intervention en formation de base qui leur étaient faites par d'autres SAE. Dans un de ces cas, il semble que certains outils d'intervention ont été remis à un organisme qui était en train de bâtir son expertise en formation de base. Dans une région où une entente a été signée pour encadrer la concurrence des SAE, les commissions scolaires ont échangé des informations et des conseils sur les meilleures approches pour réussir des interventions dans différents contextes organisationnels. Depuis la rupture de cette entente, la situation est moins favorable à de tels échanges, qui se poursuivent toutefois entre les organismes qui ont su maintenir une relation de confiance entre eux.

Pour leur part, les deux organismes communautaires que nous avons visités maintiennent ou ont maintenu dans un passé récent des relations avec le secteur public. Les deux organismes ont reçu des contrats de formation avec des commissions scolaires. Dans l'un d'eux, des liens avec une commission scolaire ont été maintenus pendant plusieurs années. Un conseiller pédagogique de cette commission était alors sur le conseil d'administration de l'organisme. Ces liens ont été rompus parce que l'organisme ne pouvait répondre aux nombreux contrats qui lui étaient proposés. Selon l'intervenante, les relations avec la commission scolaire pourraient toutefois facilement reprendre pour des projets particuliers.

Un des deux organismes communautaires a également collaboré avec une commission scolaire pour développer des guides de formation pour les participants et les formateurs dans le cadre d'une intervention commandée par un comité sectoriel. Ces guides portent sur la lecture, l'écriture, le calcul et la communication verbale. L'organisme a fait une nouvelle proposition de projet conjoint avec une commission scolaire. Selon l'intervenante, une telle collaboration est fructueuse car elle permet à chaque partenaire de faire valoir ses principales forces. La commission scolaire bénéficie d'une infrastructure et de ressources plus importantes que l'organisme communautaire. Celui-ci a par contre plus de souplesse et de rapidité dans ses activités de recherche et de développement.

Hormis ces relations particulières entre certains organismes, on doit noter deux expériences de concertation et de partenariat des acteurs en formation de base à l'échelle régionale :

¹⁹ www.inforoute.org/sae/colloques/colloques_texte.htm

- ◆ Dans une région, Emploi-Québec a formé un comité sur la formation de base il y a quelques années, avec la volonté de mieux saisir la problématique régionale et de développer des projets communs de formation de base en entreprise. Il réunissait un représentant de la direction régionale d'Emploi-Québec, des représentants syndicaux, des représentants des commissions scolaires, des représentants de différents secteurs d'activités et un organisme communautaire. Après avoir soutenu la réalisation d'une recherche sur la situation de la formation de base, les membres du comité n'ont pas réussi à créer de consensus sur des actions à entreprendre. Le comité a été dissout après deux années d'activités.
- ◆ Dans une autre région, les SAE ont collaboré ensemble il y a quelques années pour élaborer la trousse Atout sur l'intervention en formation de base dans les entreprises. Inspirée des travaux de la commission américaine SCANS²⁰, cette trousse est destinée aux consultants et formateurs en entreprise. Elle leur propose des outils pour l'intervention et la promotion en formation de base sur mesure dans les entreprises. L'approche proposée dépasse largement l'alphabétisation pour embrasser tout un ensemble d'habiletés, incluant la capacité à résoudre des problèmes et à travailler en équipe.

Sur la scène provinciale, un comité sur la formation de base en milieu de travail a en outre été formé il y a quelques années. Ce comité relève de la Table des responsables de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle des commissions scolaires du Québec (TREAQFP)²¹. Il est composé de représentants de la formation générale, des SAE d'une douzaine de commissions scolaires ainsi que du Comité sectoriel du textile. Il a pour mandat de favoriser les échanges de bons procédés et d'expertise sur la formation de base.

Un cadre de référence commun a été élaboré par le comité²². Il porte notamment sur les moyens de favoriser l'expression de la demande de formation, sur les principales composantes de l'offre de services, sur les étapes de réalisation du mandat ainsi que sur les outils d'évaluation des compétences et de reconnaissance des acquis de la formation.

²⁰ Il s'agit de la Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills.

²¹ Créée en 1975, la TRÉAQFP est un organisme autonome qui vise à amener ses membres à se concerter pour favoriser le développement de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle au Québec. Les membres sont composés des cadres et hors-cadre des services et des centres d'éducation des adultes et de formation professionnelle des commissions scolaires. L'organisme assure sa mission notamment par la production de recherches et d'avis, le partage d'expertise, l'organisation de colloques et d'activités de formation.

²² TRÉAQFP, *Développement des compétences de base en milieu de travail, cadre de référence à l'intention des commissions scolaires*. Novembre 2004, 21p. Le document est disponible sur le site Internet de l'organisme : <http://www.treaqfp.qc.ca>.

Il a pour but de favoriser le développement d'une offre de services comparable en formation de base dans toutes les commissions scolaires, tout en laissant à chacune d'elles l'autonomie dans l'organisation de ses services.

Ce cadre de référence pourrait faire en sorte que les apprentissages en formation de base soient consignés dans un portfolio qui serait reconnu par tous les intervenants au Québec. Sans nécessairement être rigoureusement identiques au plan du contenu et du nombre d'heures de formation, les programmes de formation pourraient être arrimés à des curriculums plus larges portant sur toutes les compétences de base.

La TRÉAQFP a également collaboré à la traduction et à l'adaptation d'un outil d'évaluation des compétences essentielles en milieu de travail développé en Alberta, le *Test of Workplace Essential Skills* (TOWES), qui pourra être utilisé en milieu francophone au Québec et au Canada. Cette initiative pourrait contribuer à la diffusion de standards pancanadiens pour l'analyse des exigences en compétences de base, ce qui permettrait de reconnaître les compétences de base requises dans différents métiers.

3.3 LA PROMOTION DE LA FORMATION DE BASE

Nous avons déjà vu que, selon la majorité des intervenants rencontrés, la demande de services en formation de base est très faible. Cette section présente les efforts de promotion ou de sensibilisation adoptés par les organismes pour susciter cette demande. Ces efforts peuvent porter sur la formation de base comme telle ou sur les services offerts par les organismes. Même si notre guide d'entrevue amenait les intervenants à surtout parler des efforts de promotion de chaque organisme auprès des employeurs, nous avons recueilli quelques informations sur des actions de promotion de la formation de base à l'échelle provinciale ou régionale.

Nous allons voir que ces actions visent surtout l'alphabétisation. Les autres compétences de base font l'objet d'efforts de sensibilisation de la part des SAE, dans le cadre des activités de promotion de leur offre de services. Les moyens utilisés y sont beaucoup plus modestes que ceux qui sont mobilisés en faveur de l'alphabétisation à l'échelle régionale ou nationale. Au cours des dernières années, les centrales syndicales ont par ailleurs eu tendance à élargir leur préoccupation à l'égard de l'alphabétisation pour inclure les autres compétences de base.

3.3.1 La promotion de la formation de base à l'échelle provinciale ou régionale

Un acteur important en promotion de la formation de base à l'échelle du Québec est la Fondation pour l'alphabétisation, fondée en 1989, qui a pour mission la promotion de l'alphabétisation par des campagnes de publicité, le soutien à la recherche, l'organisation d'activités de collecte de fonds et des activités de sensibilisation, qui comprennent notamment l'organisation de séminaires. Elle offre aux personnes un service de référence téléphonique qui fournit de l'information sur les services offerts et sur les modalités

d'inscription en alphabétisation. La Fondation offre en outre des services d'information et de référence aux employeurs. Elle agit ainsi comme agent de liaison entre les employeurs qui désirent offrir de la formation de base à leurs employés et les fournisseurs de services²³.

Dans la foulée de l'Année internationale de l'Alphabétisation décrétée par l'UNESCO, les centrales syndicales ont, elles aussi, mené des activités de sensibilisation à la formation de base depuis le début des années 1990²⁴. La FTQ a alors réalisé une enquête sur les besoins de formation des travailleurs, tout en initiant des projets pilotes portant sur l'alphabétisation en entreprise. Au cours de la même période, la Confédération des syndicats nationaux (CSN) a entrepris une campagne de sensibilisation de ses membres à l'alphabétisation. Plus récemment, elle a publié un document de sensibilisation à la formation continue, où les syndicats affiliés sont invités à porter une attention particulière aux besoins en formation de base, incluant l'alphabétisme et les autres compétences de base²⁵. La CSD a, quant à elle, participé à la création d'un logiciel, intitulé «Mystère à l'usine», qui a été conçu pour favoriser l'apprentissage de la lecture et de l'écriture, tout en soutenant la résolution de problèmes et l'initiation à l'informatique.

À l'échelle régionale, trois intervenants nous ont mentionné que leur organisme participait à une large campagne de valorisation de la formation générale, incluant l'alphabétisation. Fruit d'un effort commun des commissions scolaires de leur région, ces campagnes reposaient sur la diffusion de matériel promotionnel et sur des publicités dans les journaux. Elles ciblaient l'ensemble de la population adulte de ces régions, y compris les personnes en emploi et les gens d'affaires.

Dans une région, une commission scolaire a collaboré avec des organismes communautaires en alphabétisation pour présenter un projet de valorisation de l'alphabétisation au programme IFPCA. Au cours de la première année, des documents promotionnels sur les services de formation dans les organismes participants au projet ont été distribués dans les foyers. Le projet a été prolongé une autre année grâce à l'appui financier du CLE et du CLD. Au cours de la deuxième année, le projet consistera à produire un calendrier promotionnel, qui sera distribué aux entreprises manufacturières par les conseillers aux entreprises du CLE et du CLD.

Deux des trois organismes communautaires participant au projet ont en outre présenté en 2003-2004 un projet au Fonds de lutte à la pauvreté pour soutenir la promotion de leur

²³ Un seul intervenant nous a mentionné ce service de référence.

²⁴ Le contenu de ce paragraphe a été validé auprès de représentants des centrales syndicales.

²⁵ Confédération des syndicats nationaux. *Votre syndicat s'occupe-t-il de formation continue ?* Le document propose une définition large des compétences de base, incluant l'alphabétisation, et la capacité à utiliser les équipements informatiques et de communication, la résolution de problèmes, le raisonnement logique et la capacité de travailler en équipe.

service d'alphabétisation aux entreprises de services, qui ont été négligés par les efforts promotionnels de la commission scolaire à cause d'un manque de ressources. Ce projet permettra à chaque organisme d'embaucher une ressource à temps plein pour faire les démarches auprès des entreprises. Les documents promotionnels annonçant les services en alphabétisation des organismes pourront alors être distribués.

3.3.2 La promotion de l'offre de services en formation de base par les organismes

Les entrevues avec les intervenants ont mis en lumière un ensemble assez large de stratégies de promotion ou de sensibilisation à la formation de base auprès des personnes en emploi ou des employeurs. Les moyens utilisés comprennent notamment la publication d'annonces dans les journaux, la distribution de dépliants, la participation à des colloques, salons ou rencontres de gens d'affaires, la visite d'entreprises, la conception de sites Web de même que la sensibilisation des employeurs à la formation de base lors d'intervention en formation technique.

Certains de ces moyens ne semblent cependant être utilisés que par une minorité d'organismes. Il en est ainsi notamment du recours à la publicité dans les différents médias et de la distribution large de matériel promotionnel. L'effort de promotion de la formation de base dans les entreprises repose surtout sur des rencontres avec des employeurs. Plusieurs moyens sont utilisés, notamment des déjeuners ou des dîners organisés par les Chambres de commerce, la présence à des colloques et le démarchage auprès des entreprises.

Quatre organismes se distinguent des autres par l'importance de leur effort de promotion de la formation de base auprès des employeurs, parce que ce type de formation est au cœur de leur mission. L'un d'eux est le centre d'éducation aux adultes qui cherche à rejoindre directement les travailleurs avec la collaboration des employeurs. Cet organisme a développé un partenariat avec le comité sectoriel du textile pour la promotion de la formation de base. Une dizaine d'entreprises sont visitées chaque année par le directeur du CSMO textile, le directeur du centre d'éducation des adultes et un professeur qui consacre une partie de sa tâche aux relations avec les entreprises, grâce à un financement du Fonds d'initiatives fédérales-provinciales concertées en alphabétisation (IFPCA)²⁶. Le directeur du centre a également participé à des rencontres avec d'autres commissions scolaires dans le cadre de la stratégie du CSMO textile pour développer la formation de base dans ce secteur d'activités. Un représentant du centre participe par ailleurs aux conférences organisées par un regroupement de représentants de petites entreprises (contremaîtres et employés qui peuvent servir d'agents multiplicateurs dans leur milieu de travail) qui n'ont pas les moyens d'avoir une direction des ressources humaines.

Un seul des SAE se consacre uniquement à la formation de base. Ses conseillers font des présentations orales et font la distribution de documents sur la formation de base lors

²⁶ Ce fonds sera présenté dans la section sur le financement de la formation.

de symposiums et colloques. Selon la personne rencontrée, les conseillers en ressources humaines sont les interlocuteurs privilégiés de l'organisme dans les entreprises. Souvent déjà convaincus des vertus de la formation, ils ont la tâche de convaincre la haute direction de l'entreprise. L'organisme a notamment participé à un colloque de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relation industrielle agréés du Québec pour les sensibiliser à l'importance de la formation de base. Depuis quelques années, l'approche de l'organisme a été modifiée pour mieux s'adapter à la vision et au langage des gens d'affaires.

Un des organismes communautaires fait des démarches auprès des entreprises afin de présenter ses services de mise à jour en lecture, écriture et calcul, de même que ses activités de soutien aux examens du TENS. Ses efforts de sensibilisation à la formation de base cherchent à rejoindre simultanément tous les acteurs de l'entreprise, en s'adressant si possible aux comités de formation. L'organisme prévoit accroître ses efforts de promotion au cours des années à venir.

L'autre organisme communautaire a recours à plusieurs moyens pour faire connaître son offre de services en formation de base. Il a notamment fait des démarches auprès des entreprises pour leur demander de diffuser des documents promotionnels auprès des employés afin de les inciter à s'inscrire à des activités de formation. Grâce à une aide financière du Fonds IFPCA, l'organisme a mené une campagne de sensibilisation auprès des directions de ressources humaines de 150 entreprises. Cet effort a porté fruit, au point où l'organisme a eu du mal à répondre à toutes les demandes de formation.

L'organisme a également eu recours à certains moyens non traditionnels afin de pénétrer les milieux de travail. Il a ainsi soutenu des recherches qualitatives auprès d'employeurs et d'employés, sur les besoins des employés et sur les obstacles à la tenue d'activités en formation de base en milieu de travail. Du même coup, ces recherches ont permis de faire connaître l'offre de services de l'organisme. Celui-ci offre également de l'aide bénévole en formation de base dans certains cas, qui peut éventuellement déboucher sur des interventions plus formalisées. Depuis trois ans, l'organisme a en outre consacré beaucoup d'effort à la promotion de son programme «Apprendre à apprendre». Cette promotion a déjà touché des organismes communautaires dans l'ensemble du Québec. La prochaine étape ciblera les entreprises. Pour ce faire, il entend solliciter la collaboration des comités sectoriels, des syndicats, des associations de gens d'affaires.

La formation de base n'occupe pas une place aussi privilégiée dans les efforts promotionnels des SAE qui offrent à la fois de la formation technique et de la formation de base. Ces efforts portent naturellement sur l'ensemble de leur offre de services, incluant la formation technique et la formation de base. De façon générale, ils reposent surtout sur l'établissement de relations directes avec des employeurs, grâce à la participation à des colloques ou à des salons, de même que par des démarches individuelles auprès des entreprises.

L'ampleur de l'effort de promotion ou de sensibilisation consacré spécifiquement à la formation de base varie d'un organisme à l'autre. C'est du moins ce que suggère l'examen des pages consacrées aux services aux entreprises par les commissions scolaires sur leur site Internet. Certaines de ces pages ne font aucune mention de la formation de base alors que d'autres mentionnent certains cours en formation de base dans la liste des cours offerts, notamment en français et en mathématiques. Une minorité d'organismes ont développé un argumentaire promotionnel sur la formation de base sur leur page Web.

Presque tous les SAE qui offrent à la fois de la formation technique et de la formation de base ont toutefois recours à une stratégie particulière de sensibilisation des employeurs à la formation de base. Selon plusieurs intervenants, une des meilleures occasions pour sensibiliser les employeurs à cette dernière se présente lorsque ceux-ci s'adressent à leur organisme pour de la formation technique. L'analyse des besoins de l'entreprise et du profil de compétences des employés peut alors démontrer que la formation de base serait un préalable utile ou même nécessaire à la formation technique. Le représentant de l'organisme fait alors valoir à l'employeur les mérites de la formation de base.

Par exemple, lorsque l'employeur demande un cours en lecture de plans pour ses employés, l'évaluation des compétences au moyen de tests peut révéler des lacunes en mathématiques qui rendront difficile la réussite du cours technique pour certains. Certains conseillers relatent alors des expériences passées dans d'autres entreprises, où des employés ont échoué leur formation technique parce qu'ils avaient des lacunes en formation de base, notamment en français et en mathématiques. L'employeur peut alors être persuadé de la pertinence d'un cours de base en mathématiques. Cette façon de faire, qui consiste à présenter la formation de base comme un préalable à la formation technique, semble être l'approche privilégiée par plusieurs SAE pour amener les employeurs à investir en formation de base.

Si la formation porte sur des compétences de base en français ou en mathématiques, certains employeurs peuvent alors être réticents devant la perspective d'un effort d'alphabétisation de leurs employés. Certains employeurs imaginent alors un effort très long et coûteux qui devrait plutôt relever de l'initiative individuelle des employés. Pour répondre à cette crainte, un des SAE cherche à amener les employeurs à bien distinguer l'approche «affaires», fondée sur les besoins spécifiques des entreprises, des autres services de la commission scolaire qui cherchent surtout à répondre aux besoins des personnes. Selon l'organisme, cette distinction a une importance particulière en français ou en mathématiques de base, associés très fortement au contexte scolaire. L'argumentaire développé par l'organisme fait notamment valoir que son approche se distingue nettement de la démarche d'alphabétisation puisqu'il offre des activités de formation sur mesure, très ciblées sur les seules compétences nécessaires aux milieux de travail.

Pour contrer ces réticences des employeurs, plusieurs des intervenants rencontrés évitent de parler d'alphabétisation. Ils préfèrent généralement employer l'expression «formation de base» dans leurs rapports avec les employeurs. Les formations en français sont alors désignées par des expressions comme «mise à jour en français» ou «stratégie de lecture et de rédaction». Ces précautions sémantiques semblent assez répandues chez les organismes visités. Selon quelques intervenants, elles sont pertinentes dans la mesure où le terme alphabétisation ne désigne pas correctement la nature des formations offertes en français ou en mathématiques. Ces formations visent surtout une mise à jour des compétences déjà acquises lors de la scolarité initiale, mais qui ont besoin d'être ravivées parce qu'elles n'ont pas été utilisées depuis longtemps. Leur durée peut être très limitée comparée à celle d'un véritable programme d'alphabétisation²⁷.

3.4 LE FINANCEMENT DE LA FORMATION DE BASE DES PERSONNES EN EMPLOI

Selon les commentaires recueillis auprès des intervenants, l'offre de services en formation de base peut être financée par quelques sources. Il est nécessaire de distinguer sur cette question le financement qui est offert directement aux organismes de formation et celui qui est offert aux personnes ou aux entreprises qui se prévalent des services offerts en formation de base. Les deux premiers programmes de financement présentés ici soutiennent directement les organismes alors que les deux suivants visent les personnes ou les organisations qui bénéficient de services de formation.

3.4.1 Le financement de l'éducation des adultes par le ministère de l'Éducation

Le financement de l'éducation des adultes dans les commissions scolaires vise notamment l'alphabétisation, la formation présecondaire et la formation secondaire. Ce financement est octroyé selon deux types d'enveloppes budgétaires²⁸. La formation à distance est financée par une enveloppe budgétaire ouverte, calculée selon le nombre d'élèves inscrits au cours d'une année scolaire. Une enveloppe fermée finance pour sa part les services d'éducation aux adultes offerts aux personnes de 16 ans ou plus. Il s'agit d'une enveloppe budgétaire déterminée à priori, à partir du nombre d'inscriptions relevées les années précédentes. Elle ne peut pas être revue à la hausse en fonction du nombre d'inscriptions d'une nouvelle année scolaire.

Les organismes peuvent également s'autofinancer en partie puisque les commissions scolaires peuvent réclamer certains frais pour l'admission, les services complémentaires et les services d'éducation populaire. Selon les personnes rencontrées lors de notre

²⁷ Nous verrons cependant au chapitre 5 que certaines interventions ont nécessité quelques centaines d'heures de formation.

²⁸ Gouvernement du Québec, ministère de l'Éducation, *Règles budgétaires pour l'année 2004-2005, commissions scolaires*, 2004.

consultation, l'enveloppe fermée peut être utilisée de deux façons pour soutenir la formation générale des personnes en emploi.

- ◆ **Le financement de la formation offerte par les centres de formation générale aux adultes.** La formation en alphabétisation offerte aux personnes en emploi par le Centre de formation générale des adultes que nous avons visité est financée à même l'enveloppe fermée accordée par le ministère de l'Éducation. Le montant alloué par le ministère est fondé sur un certain nombre d'étudiants et sur un ratio étudiant/professeur d'environ 12. L'organisme peut adapter ce ratio en fonction des besoins particuliers des élèves. Par exemple, il peut diminuer le nombre d'étudiants par classe d'alphabétisation s'il le juge nécessaire, à la condition d'augmenter ce ratio pour d'autres cours afin de respecter la moyenne de 12 étudiants. L'organisme n'impose aucuns frais aux participants pour les activités d'alphabétisation. Des frais sont cependant demandés pour les cours en informatique et pour les études de niveau secondaire.

Selon l'intervenant rencontré, cette approche retenue par l'organisme pour le financement de l'alphabétisation des personnes en emploi commence à montrer ses limites avec la croissance de la clientèle. Afin d'accroître le nombre d'admissions, l'organisme songe à diversifier ses sources de financement. Il prévoit notamment solliciter le Centre local d'emploi pour financer ses activités d'alphabétisation auprès des personnes en emploi. Les relations entre l'organisme et Emploi-Québec se limitent pour le moment à des activités de référence. Il n'envisage pas pour le moment de demander une contribution financière directe de la part des entreprises. Il semble cependant que les règles de financement du MEQ pourraient permettre un financement mixte MEQ/EQ/entreprise.

- ◆ **Le financement de la formation offerte en alphabétisation par les SAE.** La grande majorité des SAE que nous avons visités autofinancent entièrement leur offre de formation aux entreprises. Dans l'un des organismes, les activités de formation sont cependant financées en bonne partie à même l'enveloppe fermée du ministère de l'Éducation²⁹. Si le nombre de participants est inférieur à 12 lors d'une formation donnée à des travailleurs, on demande alors à l'entreprise de payer la différence en utilisant la même base de calcul que le MEQ. Par exemple, si seulement 8 travailleurs participent à la formation, l'entreprise devra payer la formation pour que le financement reçu par l'organisme soit équivalent à un groupe de 12 participants.

²⁹ Les autres services offerts par le service aux entreprises doivent cependant être autofinancés.

3.4.2 Le programme d'initiatives fédérales-provinciales conjointes en alphabétisation (IFPCA)

En 1988, le gouvernement fédéral a créé le *Programme national d'alphabétisation*, auquel participent toutes les provinces et territoires. Au Québec, une entente fédérale-provinciale a créé le programme intitulé *Initiatives fédérales-provinciales conjointes en matière d'alphabétisation* (IFPCA). Selon cette entente, le programme accorde du financement pour les activités novatrices de sensibilisation, de recherche, de production de documents didactiques ainsi que pour des projets d'action communautaire. Il ne finance toutefois pas les services directs de formation. Le gouvernement du Québec assure seul le soutien des activités de formation, par le financement qu'il accorde aux commissions scolaires et aux groupes d'alphabétisation populaires³⁰. Le ministère de l'Éducation du Québec gère le programme au Québec et sa direction de la formation générale des adultes (DFGA) produit un cahier des modalités de mise en œuvre du programme. Le MEQ a maintenu comme orientation principale du programme la concertation des partenaires. Les commissions scolaires doivent ainsi présenter des projets concertés sur le plan régional. Les groupes d'action populaire ne sont pas astreints à cette obligation mais sont encouragés à mener des actions concertées.

Les documents réalisés grâce au soutien financier du programme sont publics. Le ministère de l'Éducation du Québec a donné le mandat de gestion et de diffusion de ces documents au Centre de documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine (CDEACF)³¹. Les personnes intéressées par les documents peuvent les commander au centre. Selon un intervenant, ce programme IFPCA a ainsi grandement favorisé le développement de matériel pédagogique qui peut être utilisé dans les milieux de travail par les organismes qui offrent des activités de formation en alphabétisation aux entreprises.

3.4.3 La mesure de financement de la formation d'Emploi-Québec (MFOR)

La mesure de financement de la formation de la main-d'œuvre (MFOR) d'Emploi-Québec comporte un volet «individus» et un volet «entreprises». Le volet «individus» vise à soutenir financièrement des prestataires de l'assistance-emploi, des participants de l'assurance-emploi ou des personnes sans soutien public du revenu qui s'engagent dans un effort de formation. Par ce volet, Emploi-Québec finance notamment des activités de formation auprès des personnes en recherche d'emploi pour combler les pénuries de main-d'œuvre dans les entreprises. Il peut également soutenir financièrement les

³⁰ Le programme est présenté brièvement sur le site d'espacealpha : <http://espacealpha.cdeacf.ca/les-ifpca/programme.php>. Cette présentation est tirée de : Diane Charest, *Faire le point sur nos actions, Bilan des initiatives fédérales-provinciales en matière d'alphabétisation 1993-1997*. Ministère de l'Éducation du Québec, Direction de la recherche, 1999.

³¹ Le catalogue des productions IFPCA peut être consulté sur le site du CDEACF : <http://espacealpha.cdeacf.ca>

personnes qui s'inscrivent des activités d'alphabétisation ou de francisation. Exceptionnellement, les personnes en emploi peuvent bénéficier de cette mesure. Il peut s'agir notamment de personnes dont l'emploi est menacé, de travailleurs autonomes qui désirent devenir salariés ou de personnes en situation de sous-emploi (travailleurs à temps partiel et travailleurs ayant un potentiel de progression professionnelle).

Le volet «entreprises» propose une aide financière aux employeurs pour définir leurs besoins de formation, réaliser leur projet de formation et évaluer l'efficacité des activités de formation réalisées. Les conseillers en entreprise d'Emploi-Québec peuvent référer certains employeurs aux commissions scolaires pour leurs services conseils ou leurs services de formation.

Certaines conditions sont rattachées à cette mesure. L'activité de formation doit être qualifiante afin de maintenir l'employabilité des personnes en emploi. Elle doit également être transférable afin d'augmenter la mobilité des employés au sein de l'entreprise. L'aide financière accordée est négociée selon la situation financière de l'entreprise. Elle couvre généralement 50 % des coûts encourus par l'employeur.

3.4.4 Le Fonds national de formation de la main-d'œuvre

Géré par Emploi-Québec, ce fonds a été créé par la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre. Au moment de notre consultation, il était constitué des sommes versées par les employeurs dont la masse salariale était de 250 000 \$ et plus et qui n'avaient pas investi annuellement un montant équivalant à 1 % de leur masse salariale dans la formation de leur personnel. Depuis la fin de 2003, seuls les employeurs dont la masse salariale est de 1 000 000 \$ ou plus doivent contribuer au fonds s'ils investissent moins de 1 % de leur masse salariale en formation.

La Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) a la responsabilité d'élaborer les programmes de subvention du fonds. Elle précise les critères d'admissibilité, les barèmes, les montants maximaux ainsi que les modalités d'attribution des subventions. Ces programmes portent sur la formation de la main-d'œuvre en emploi, sur la promotion de la qualification de la main-d'œuvre, sur l'intervention sectorielle en formation de la main-d'œuvre et sur la recherche appliquée. Nous présentons ici brièvement les trois premiers programmes parce qu'ils peuvent servir à financer des activités de formation dans les entreprises ou les secteurs d'activités, de même que des efforts de promotion de la formation.

- ◆ **Le Programme de subvention pour la formation de la main-d'œuvre en emploi**³² permet de subventionner des projets servant à déterminer des besoins de formation, à développer et à réaliser des activités de formation et à vérifier l'atteinte

³² Voir à ce sujet : Emploi-Québec, *Programme de subvention pour la formation de la main-d'œuvre en emploi 2001-2004*, disponible sur le site Internet d'Emploi-Québec.

des résultats des interventions en formation. Lors de notre consultation, certains types de projets étaient priorisés, notamment ceux qui s'adressaient à des travailleurs peu qualifiés et qui correspondaient à un secteur d'activités économiques dont l'effort de formation était inférieur à la moyenne nationale.

En 2003, les employeurs et les associations de travailleurs dans les entreprises dont la masse salariale se situait entre 250 000 \$ et 5 million \$ pour l'année civile 2002 étaient admissibles au fonds, de même que les regroupements d'entreprises³³. La CPMT a cependant décidé de favoriser les projets d'alphabétisation³⁴ ou de francisation en rendant admissibles tous les employeurs assujettis à la Loi qui soumettent de tels projets³⁵.

La subvention couvrait 100 % des coûts directs liés aux activités admissibles³⁶, sans dépasser 10 % de la masse salariale de l'entreprise, jusqu'à concurrence de 50 000 \$. La subvention pouvait financer les honoraires professionnels des formateurs et des consultants, les coûts liés à l'adaptation et à l'utilisation de matériel pédagogique ou didactique, de même que le salaire des employés en formation, excluant les avantages sociaux, à la charge de l'employeur³⁷. Les frais de transport et les frais de garde pour les employés étaient également admissibles. La durée maximale de formation pouvant être financée pour une même personne était limitée à 200 heures par année. Les projets d'alphabétisation et de francisation n'étaient cependant pas soumis à cette limite.

³³ Les franchisés d'une même bannière ne sont pas admissibles à titre de regroupement. Les projets doivent répondre à des besoins précis de chaque entreprise faisant partie d'un regroupement. Ainsi, les projets standard visant toutes les entreprises d'un regroupement et qui sont administrés uniformément ne sont pas admis.

³⁴ Les projets visés en alphabétisation comprennent la lecture, l'écriture, le calcul et l'expression orale en français.

³⁵ Nous verrons au chapitre 5 que le FNFMO a été la principale source de financement pour les projets en formation de base réalisés dans les organismes que nous avons visités.

³⁶ En 2004-2005, le niveau de subvention a été abaissé à 50 %, sauf pour les projets d'alphabétisation et de francisation, de même que pour les interventions regroupées.

³⁷ La subvention est accordée sur la base des coûts réels des activités admissibles jusqu'à un maximum de 300 \$ l'heure par groupe. Un taux maximal de 100 \$ l'heure est accordé pour payer les coûts du formateur, incluant les frais de séjour et de déplacement. Un montant de 20 \$ l'heure est par ailleurs attribué par participant, jusqu'à un maximum de 200 \$ l'heure par groupe. Les avantages sociaux sont pris en charge par l'employeur. Dans les régions ou MRC ressources, les frais de séjour et de déplacement du formateur peuvent être ajoutés aux honoraires professionnels lorsque l'offre de formation n'est pas disponible dans la région.

- ◆ **Le programme de subvention pour l'intervention sectorielle en matière de formation de main-d'œuvre**³⁸ subventionne des projets soumis par les Comités sectoriels de main-d'œuvre. En plus d'appuyer l'élaboration de programmes d'apprentissage en milieu de travail, ce programme permet de soutenir la conception et l'organisation d'activités de formation, de même que l'élaboration d'outils de formation à portée sectorielle. L'aide financière pouvait atteindre 300 000 \$ par projet en 2003-2004. Les Comités sectoriels ne peuvent être financés pour la prestation de la formation, lorsqu'ils agissent comme organismes formateurs, les employeurs devant alors payer le coût de la formation. Les CSMO peuvent toutefois être soutenus financièrement pour l'organisation des activités de formation, notamment pour la location de locaux et de matériel, la publicité et la logistique.

- ◆ **Le programme de subvention pour la promotion de la qualification de la main-d'œuvre**³⁹ permet de soutenir la réalisation d'activités de promotion auprès des entreprises assujetties et la réalisation de projets permettant d'accroître la capacité des PME à implanter chez elles une culture de la formation. Les promoteurs admissibles sont les associations patronales ou syndicales, les conseils régionaux des partenaires du marché du travail de même que des regroupements de PME assujetties à la Loi. Les projets soumis peuvent porter notamment sur l'organisation de colloques et autres événements, sur la réalisation d'activités de documentation et de diffusion de pratiques novatrices de même que sur la promotion d'outils adaptés aux PME, y compris des outils servant à la gestion ou à la promotion de la formation.

³⁸ Emploi-Québec : *Programme de subvention pour l'intervention sectorielle en matière de formation de la main-d'œuvre 2001-2004*, disponible sur le site d'Emploi-Québec.

³⁹ Emploi-Québec : *Programme de subvention pour la promotion de la qualification de la main-d'œuvre 2001-2004*, disponible sur le site Internet d'Emploi-Québec. Ce programme a été aboli en 2005. Depuis lors, les activités de promotion de la formation auprès des employeurs peuvent être soutenues par les Comités sectoriels de main-d'œuvre, afin d'encourager la participation des entreprises à un programme d'apprentissage en milieu de travail ou à d'autres stratégies relevant du *Cadre général de développement et de reconnaissance des compétences*.

4. LES STRATÉGIES SECTORIELLES EN FORMATION DE BASE

INTRODUCTION

Lors de notre consultation, vingt-six comités sectoriels de main-d'œuvre étaient actifs au Québec. Dix de ces comités avaient mis en œuvre des actions en formation de base. Ce chapitre vise à présenter ces actions, qui pouvaient porter sur la réalisation d'études et de plan d'action, sur la sensibilisation des employeurs et des employés, sur la réalisation d'expériences pilotes, sur la conception d'outils diagnostiques et de formation adaptés au secteur et sur l'offre d'incitations financières aux entreprises qui décident de s'engager dans un effort en formation de base.

Chaque secteur d'activités où ont été soutenues des actions en faveur de la formation de base fera l'objet d'une analyse particulière. Chaque section démarre par une présentation sommaire du secteur et des sous-secteurs d'activités couverts par chaque comité sectoriel. Dans la mesure où des données sont disponibles, on y retrouve des informations sur le profil des entreprises et la composition de la main-d'œuvre.

Les principaux enjeux du secteur ou des sous-secteurs sont également présentés. Ils peuvent porter notamment sur la transformation des exigences du marché pour les produits ou services, sur les changements technologiques et sur la gestion des ressources humaines, incluant les enjeux en matière de vieillissement des effectifs et de recrutement de main-d'œuvre.

Les questions touchant plus spécifiquement aux compétences de base sont ensuite abordées. On y présente en premier lieu la vision des comités sectoriels sur les compétences de base requises dans les entreprises, en distinguant l'alphabétisme et les autres compétences de base. Nous verrons que dans plusieurs cas, les exigences en compétences de base évoluent en fonction des progrès technologiques ou de changements dans l'organisation du travail. Sont présentés en deuxième lieu les besoins de formation de base identifiés par les comités sectoriels.

La stratégie sectorielle en formation de base est finalement présentée. Après avoir fait ressortir les circonstances entourant l'implication du comité en formation de base, les objectifs et les caractéristiques des stratégies retenues sont ensuite mis en lumière. On y indique notamment les compétences de base ayant fait l'objet d'une action sectorielle, le type de stratégie choisie et les groupes professionnels visés. Les partenaires du comité sont également présentés, de même que la nature de leur contribution.

4.1 CINQ PROJETS SECTORIELS EN ALPHABÉTISATION

Les sections suivantes présentent cinq projets sectoriels en alphabétisation. Deux projets consistaient surtout en des efforts de sensibilisation. Depuis le milieu de la décennie 1990, le comité sectoriel du bois de sciage a ainsi cherché à sensibiliser les entreprises au défi de l'alphabétisation de la main-d'œuvre. Il a en outre produit des profils de compétences sur les métiers de l'industrie afin de soutenir les entreprises dans leurs efforts de formation, incluant la formation de base. Le comité sectoriel de l'industrie textile a pour sa part mis en œuvre une stratégie originale de sensibilisation des employés de l'industrie, en sollicitant la collaboration des employeurs et de certaines commissions scolaires.

Trois comités sectoriels ont soutenu la réalisation d'activités de formation. Deux projets reposaient sur la conception d'outils diagnostiques et de formation sur mesure, adaptés à chaque secteur. Un premier projet a été mené dans le secteur du plastique, où le comité sectoriel a réalisé des expériences pilotes portant sur le français et les mathématiques. Un deuxième projet a porté sur l'alphabétisation et sur l'expression orale dans le secteur de l'environnement. Le troisième projet d'alphabétisation a été réalisé dans le secteur pharmaceutique, à partir d'outils de formation préalablement élaborés par un SAE pour l'ensemble de ses interventions en entreprise.

4.1.1 Le secteur du bois de sciage

Le comité sectoriel des industries du bois de sciage regroupe plusieurs sous-secteurs qui couvrent différentes activités ou produits du bois : sciage, panneaux, rabotage, boîtes et palettes de bois, bardeaux, préservation du bois, déroulage, placage et contre-placage. Pris dans son ensemble, le secteur compte environ 1 440 établissements qui emploient 40 000 travailleurs. Deux travailleurs sur trois se retrouvent dans des entreprises de sciage, souvent liées à des entreprises de pâtes et papiers qui utilisent leurs rejets pour la fabrication de papier.

La main-d'œuvre est composée à 96 % d'hommes, les femmes se retrouvant surtout dans les emplois administratifs. Le vieillissement de la main-d'œuvre marquera fortement le secteur au cours des dix prochaines années. Il sera frappé par deux vagues de départs à la retraite. La première, vers 2008, touchera approximativement 15 % de la main-d'œuvre. Une seconde vague pourrait toucher plus de 35 % de la main-d'œuvre vers 2015.

La scolarité des travailleurs est faible car les entreprises n'ont pas eu d'exigences très élevées à l'embauche par le passé. Depuis la fin des années 1990, certaines entreprises ont relevé leurs critères d'embauche, en demandant par exemple des études secondaires complétées ou des diplômes professionnels. Mais ces critères ne peuvent être appliqués de façon très rigoureuse car le bassin de jeunes diplômés intéressés à travailler dans le

secteur est limité. Un bon nombre de jeunes employés n'ont donc pas complété leurs études secondaires.

Les entreprises font actuellement face à une transformation majeure des conditions de marché, qui provoquent des arrêts de travail temporaires ou des licenciements permanents pour des milliers de travailleurs. Dans ce contexte, on peut s'attendre au cours des années à venir à de nombreuses consolidations, qui pourraient diminuer de moitié le nombre d'entreprises. Les raisons qui amènent ces bouleversements sont de plusieurs ordres: le contentieux avec les États-Unis, qui considèrent que l'industrie forestière canadienne bénéficie de subventions indirectes, la hausse du dollar canadien, l'apparition des produits de substitution comme l'acier et la résine de synthèse dans l'industrie de la construction et enfin l'intensification de la concurrence internationale, avec la multiplication des pays producteurs de bois d'œuvre.

Même en supposant une diminution des effectifs liée aux mouvements de consolidation, les entreprises du secteur pourraient être confrontées à des difficultés de recrutement au cours des prochaines années à cause des départs massifs à la retraite qui sont prévus. Or il est de plus en plus difficile pour elles d'intéresser les jeunes. Cette difficulté est liée à l'image d'une industrie traditionnelle, peu dynamique, qui touche l'ensemble du secteur. Depuis le début de la décennie 1990, on observe pourtant un virage technologique au sein de l'industrie. Ce virage a été accompagné de changements importants dans l'organisation du travail, marqué par la responsabilisation des travailleurs, le développement des équipes de travail semi-autonomes et l'implantation des normes du Forest Stewardship Council (FSC) ou de l'Organisation internationale de normalisation (ISO).

Dès sa création en 1993, le comité sectoriel du bois de sciage considérait que les compétences en lecture, en écriture et en calcul étaient importantes pour l'industrie. La faible alphabétisation de la main-d'œuvre avait alors été identifiée comme l'une des caractéristiques du secteur par une recherche portant sur plusieurs secteurs d'activités⁴⁰. Selon l'indice synthétique produit, le secteur du bois de sciage se retrouvait alors au quatrième rang des secteurs quant au taux d'analphabétisme.

A la fin des années 1990, le comité a souhaité voir si les compétences de base liées à la lecture, à l'écriture et aux mathématiques, qu'il avait considérées comme importantes au début de la décennie l'étaient toujours, compte tenu de l'évolution technologique. Une étude commandée à une commission scolaire a alors conclu que les besoins des entreprises pour ces compétences étaient jugées moins importantes que d'autres compétences de base comme la capacité à communiquer et à travailler en équipe, la résolution de problèmes ou la capacité à utiliser les nouvelles technologies.

⁴⁰ Commission scolaire des Découvreurs, Société québécoise de développement de la main-d'œuvre. Recherche sur l'alphabétisation ou le développement des compétences de base en milieu de travail. Mai 1993

Ce phénomène s'explique par les changements technologiques, qui ont permis aux entreprises de contourner les lacunes en alphabétisme par l'utilisation d'équipements qui font les mesures et produisent les rapports pour les activités de production. Les changements dans l'organisation du travail qui ont accompagné la modernisation technologique mobilisent cependant de plus en plus les autres compétences de base.

L'action du comité sectoriel en formation de base a été déclenchée par la mise en lumière d'un haut taux d'analphabétisme dans le secteur par la recherche publiée en 1993. Au cours des années qui ont suivi, le comité a mené des efforts soutenus de sensibilisation auprès des différents acteurs de l'industrie. Plusieurs moyens ont été utilisés pour ce faire : publication de bulletins d'information, participation à des colloques, rencontres avec les organisations syndicales.

En 1996, le comité a notamment été impliqué dans une tournée provinciale de sensibilisation et de transfert d'outils pour l'alphabétisation des travailleurs en emploi. Cette tournée réunissait un représentant du comité, également représentant du Syndicat canadien de l'énergie et du papier (SCEP), et un conseiller pédagogique du SAE d'une commission scolaire de la région de Québec. Elle a été menée auprès des entreprises et des organismes de formation, notamment les SAE des commissions scolaires.

Depuis 2001, le comité a par ailleurs développé plus de 100 profils de compétences pour les sous-secteurs du bois de sciage et de la fabrication de panneaux, afin de soutenir les entreprises en matière de formation continue. Ces profils décrivent les compétences nécessaires pour la pratique des fonctions de travail. Ils se déploient par champs de compétences, par éléments de compétences et par éléments de connaissances. Le comité sectoriel a retenu les services d'une commission scolaire afin de définir les compétences de bases préalables à l'acquisition de ces éléments de connaissance.

Pour tous les champs de compétences, des outils ont été développés pour évaluer les compétences de base et les compétences techniques. Afin d'élaborer ces outils d'évaluation, le CSMO a formé un consortium comprenant quatre commissions scolaires offrant les options professionnelles en transformation du bois. La formation de ce consortium a favorisé la mise en place d'une table de concertation provinciale, à laquelle se sont associés des collèges et une université.

4.1.2 Le secteur textile

Le secteur textile compte 30 000 employés répartis dans 400 entreprises qui, à partir de fibres ou filaments, fabriquent une variété de produits comme des fils, des tricots et des tissus spécialisés qui entrent dans la fabrication de produits divers⁴¹. La main-d'œuvre consacrée à la production est composée à 75 % d'hommes. Ces travailleurs ont

⁴¹ Outre les vêtements et les produits pour la maison, les textiles entrent notamment dans la composition de matériel de transport, de matériaux de construction, de produits médicaux et d'emballage.

actuellement entre 42 et 45 ans en moyenne, avec 17 à 19 années d'expérience et une scolarité de niveau secondaire. Les employeurs cherchent de plus en plus à embaucher des personnes qui ont au moins un secondaire V.

La moitié de la production du secteur est destinée aux marchés d'exportation, où les entreprises québécoises doivent affronter la concurrence des pays où la main-d'œuvre est faiblement rémunérée. Le secteur est ainsi vulnérable à la variation des taux de change et à la hausse récente du dollar canadien. Il doit par conséquent augmenter la productivité afin de maintenir les prix. Un nombre croissant d'entreprises développent de nouveaux produits à haute valeur ajoutée (géotextiles, textiles intelligents qui résistent à la chaleur ou au froid) en délaissant les produits traditionnels (tissage de chemises ou de draps) aux pays où la main-d'œuvre est faiblement rémunérée.

Le secteur est également confronté à des difficultés de recrutement de main-d'œuvre. Il a du mal à attirer les jeunes parce qu'il est toujours considéré comme un secteur traditionnel, malgré le haut niveau technologique de plusieurs entreprises. Le CSMO cherche d'ailleurs à diffuser l'image d'une industrie moderne, autant du point de vue de la technologie et des nombreux produits spécialisés, que de l'organisation du travail et des compétences de la main-d'œuvre.

Ces problèmes de recrutement peuvent être aggravés par des situations particulières dans certaines régions. En Beauce et dans le Centre du Québec, on est ainsi près du plein emploi et les entreprises éprouvent des difficultés de recrutement même si les salaires offerts aux nouveaux travailleurs sont avantageux. Les entreprises de Montréal ont pour leur part un problème particulier de rétention de la main-d'œuvre, lié en partie à des salaires relativement bas. On y retrouve une forte proportion de petites entreprises non syndiquées, et le taux horaire chez les employés de production est nettement plus faible que dans les autres régions. Elles peuvent cependant compter sur une main-d'œuvre immigrante relativement nombreuse, qui n'est pas disposée à aller travailler dans d'autres régions malgré de meilleurs salaires.

La modernisation des équipements a permis d'éliminer une bonne partie des tâches répétitives dans l'industrie textile. Avec les changements dans l'organisation du travail, les compétences de base en lecture et en écriture du français sont par contre de plus en plus sollicitées. Les employés de production doivent pouvoir rédiger des rapports de non-conformité et des rapports de santé et sécurité. Ils doivent aussi avoir des compétences de base en mathématiques. La règle de trois est essentielle dans le travail des opérateurs, qui doivent notamment pouvoir calculer le niveau et la durée de production en considérant la vitesse des machines.

Les opérateurs en production textile sont de plus amenés à résoudre des problèmes de production et à communiquer verbalement pour accomplir correctement leurs tâches. Ils doivent notamment collaborer avec les fournisseurs et les clients afin d'assurer la qualité du produit et la continuité des différentes étapes de production dans une optique de «juste

à temps». Les habiletés de communication sont également nécessaires à l'implication des employés dans divers comités. Les entreprises considèrent de plus en plus les travailleurs comme des associés impliqués dans les processus décisionnels, notamment en santé et sécurité ou en contrôle de la qualité.

On estime qu'environ le quart des opérateurs ont probablement des lacunes en formation de base. Certaines personnes ont simplement besoin de rafraîchir leurs connaissances alors que d'autres ont des besoins plus importants. Les personnes qui ont des lacunes en formation de base peuvent avoir de la difficulté à suivre certaines activités de formation technique. Elles peuvent par ailleurs hésiter à s'impliquer dans les discussions qui ont cours dans les différents groupes de travail.

À Montréal, les employés allophones ont besoin de formation en français et en anglais. Chez le personnel de direction, environ 40 % des personnes ont une connaissance fonctionnelle d'une de ces deux langues alors que chez les employés de production, cette proportion n'est que d'environ 15 à 20 %. Des démarches ont été entreprises avec une commission scolaire pour répondre à ce besoin.

L'implantation de nouvelles technologies dans le secteur a été l'élément déclencheur de l'implication du Comité sectoriel en formation de base en 1997-1998. Les entreprises éprouvaient des difficultés à former leurs travailleurs aux nouveaux équipements à cause de lacunes en lecture et en écriture. Le comité s'est alors donné pour objectif de sensibiliser les employeurs et les employés du secteur à l'importance de la formation de base et de favoriser la participation des employés à des activités de formation offertes par l'éducation des adultes, dans le cadre d'un partenariat avec des commissions scolaires. On espérait que la participation à des activités de formation de base inciterait une partie de la main-d'œuvre actuelle à passer le test d'équivalences de niveau secondaire (TENS) et à poursuivre une formation générale afin d'obtenir un diplôme d'enseignement secondaire.

Afin d'atteindre son objectif, le comité sectoriel s'est associé dans un premier temps à une commission scolaire du Centre du Québec, qui est devenue son partenaire privilégié pour la promotion de la formation de base. Deux fois par année, des représentants du CSMO et de la commission scolaire se rendent en entreprise pour rencontrer les employeurs. Une cassette vidéo sur la formation de base dans les pâtes et papiers réalisée par Emploi-Québec et la TRÉAQFP leur est alors présentée. Au cours de cette rencontre, le représentant du CSMO demande à l'employeur de devenir un partenaire du Comité en formation de base, en impliquant les représentants syndicaux. Si l'employeur accepte, on lui demande de convier tous les employés à des rencontres d'une trentaine de minutes. Ces rencontres réunissent des représentants du CSMO, de la commission scolaire, de l'employeur et du syndicat. Les employés reçoivent alors des documents promotionnels qui identifient une personne ressource au sein de la commission scolaire. Les employés sont invités à téléphoner à cette personne afin de recevoir de plus amples informations et

pour s'inscrire à des séances de formation. Les activités de formation offertes couvrent la lecture, l'écriture et les mathématiques en utilisant l'ordinateur comme outil de formation.

La contribution de l'employeur consiste surtout à libérer les employés pendant une demi-heure afin de leur permettre d'assister à une séance d'information sur la formation de base tout en étant rémunérés. Une fois les employés inscrits dans des activités de formation, on lui demande aussi d'encourager les employés dans leurs efforts et de reconnaître les progrès accomplis. En retour, son entreprise bénéficie d'un rehaussement des compétences de base chez ses employés sans aucun coût.

L'employeur n'a pas à modifier l'organisation du travail dans son entreprise pour s'adapter aux activités de formation puisque celles-ci se déroulent en dehors des heures de travail. La commission scolaire a cependant dû faire preuve d'une grande flexibilité afin de s'adapter aux horaires de travail atypiques dans le secteur, où les entreprises fonctionnent souvent avec des quarts de travail de 12 heures. Sur une période de 14 jours, les personnes travaillent alors 7 jours et sont en congé 7 jours. Cela implique que les journées de congé varient grandement d'une période à l'autre. Les horaires de formation doivent donc s'ajuster à ce manque de régularité. La commission scolaire a organisé les activités de formation afin de s'adapter à cette contrainte.

À partir des expériences réalisées auprès des travailleurs de l'industrie textile dans le Centre du Québec, une stratégie de promotion de la formation de base a été déployée dans d'autres régions du Québec. Elle repose sur une collaboration étroite entre le CSMO et la commission scolaire qui est son principale partenaire depuis le début. Ainsi, un représentant de celle-ci accepte de se rendre dans d'autres régions où l'on retrouve des industries textiles afin de convaincre d'autres commissions scolaires de participer à la stratégie du CSMO. En retour, le représentant du CSMO Textiles accompagne le représentant de la commission scolaire dans son effort promotionnel auprès d'autres secteurs d'activités. Le fait de sensibiliser le plus grand nombre possible d'entreprises dans différents secteurs permet d'augmenter le nombre de groupes de formation, ce qui favorise une plus grande flexibilité des horaires de cours. On arrive ainsi à une situation avantageuse pour toutes les parties.

Grâce à cette relation privilégiée, le CSMO Textiles a établi des partenariats avec des commissions scolaires en Beauce, en Estrie et en Montérégie. La formule retenue pour l'organisation de la formation y est la même que celle qui a été retenue dans le Centre du Québec : la formation y est donnée dans les centres d'éducation aux adultes et est financée par les budgets des commissions scolaires consacrés à l'éducation des adultes. Des démarches ont également été initiées auprès d'une commission scolaire de la région de Montréal.

Le partenariat entre le CSMO et ces commissions scolaires ne repose pas sur une entente écrite définissant de façon stricte les rôles des acteurs. Il n'y a pas non plus de standardisation des outils de promotion ou des outils didactiques chez les organismes

associés au CSMO. Chaque commission scolaire peut ainsi utiliser son propre matériel promotionnel. Dans certains cas, le CSMO accepte de défrayer jusqu'à la moitié des coûts d'impression des documents promotionnels. La stratégie du CSMO réussit à attirer entre 250 et 300 personnes par année à l'échelle de la province. Tous les groupes d'âge sont touchés. On réussit à intéresser les travailleurs plus âgés en leur faisant valoir les bénéfices qu'ils retireront de leurs habiletés en formation de base lorsqu'ils seront à la retraite.

4.1.3 Le secteur du plastique

L'industrie des plastiques et des matériaux composites compte environ 500 entreprises qui embauchent 30 000 travailleurs. Les PME dominent le secteur, 65 % des entreprises comptant moins de 50 employés. Seulement une vingtaine compte plus de 250 employés. Constituée surtout d'hommes, la main-d'œuvre du secteur est jeune : 68 % des travailleurs ont moins de 35 ans dans l'industrie plastique alors que la proportion atteint 76 % dans l'industrie des matériaux composites⁴². Certains groupes professionnels sont plus âgés, comme chez les mécaniciens d'entretien.

Environ huit emplois sur dix sont occupés par des employés de production, dont la moitié n'avaient pas de qualification professionnelle lors de l'embauche. L'autre moitié est constituée de personnes qui ont un DEP en conduite et réglage et en mise en œuvre de matériaux composites. Environ 20 % de la main-d'œuvre est constituée de techniciens, de professionnels et de personnel administratif.

Le secteur est confronté à un défi de développement des marchés d'exportation, dans un contexte de très vive concurrence des pays où la main-d'œuvre est faiblement rémunérée. Les entreprises doivent pouvoir offrir des produits à plus haute valeur ajoutée, qui impliquent de nouveaux procédés de production et de nouveaux produits. Plusieurs entreprises doivent implanter une norme de qualité, notamment chez celles qui produisent des produits d'emballage pour l'industrie alimentaire, principal marché pour l'industrie plastique, où les exigences en matière d'hygiène sont très importantes.

Les entreprises affichent un taux de roulement très élevé⁴³. Les conditions de travail expliquent en partie la difficulté des entreprises à retenir leurs employés: les établissements fonctionnent 24 heures par jour avec des quarts de travail rotatifs, les milieux de travail sont difficiles et la rémunération est peu élevée dans les entreprises où la valeur ajoutée est plus faible. Le secteur éprouve aussi des difficultés de recrutement parce qu'il n'est pas très connu des jeunes. Le taux de roulement élevé oblige les entreprises à faire des efforts continus en entraînement à la tâche. Celles qui offrent les salaires les plus faibles sont les plus touchées par cette situation parce qu'elles perdent

⁴² Données tirées du *Rapport d'enquête sur les caractéristiques et les besoins de main-d'œuvre de l'industrie des plastiques et des composites*, publié en 2002.

⁴³ Le taux de roulement est estimé à 30 % annuellement.

des employés qualifiés au bénéfice de celles qui offrent de meilleurs salaires. Généralement, ces dernières fabriquent des produits à plus haute valeur ajoutée.

Les compétences de base en lecture, écriture et calcul gagnent en importance dans les entreprises du secteur. Avec la modernisation des équipements et l'implantation de normes de qualité, les employés de production ont de plus en plus souvent à faire des entrées de données, à faire des calculs pour le mélange de produits, à mesurer des pièces pour s'assurer de leur conformité, à rédiger des rapports de production et à lire ou apposer des étiquettes sur des produits.

Certaines autres compétences de base sont également nécessaires. La capacité à résoudre des problèmes est cruciale dans l'industrie des plastiques: le réglage des équipements est fréquent et les plastiques sont très sensibles à la température ambiante. Chaque opérateur est responsable de son équipement et doit pouvoir appliquer des processus de résolution de problèmes. Même si le travail des employés de production est souvent individuel, les habiletés de communication sont tout de même importantes, notamment chez les opérateurs, les ajusteurs-monteurs et chez les superviseurs de premier niveau.

Il n'y a pas eu de diagnostic sur les besoins en formation de base dans l'ensemble du secteur d'activités. Mais de tels besoins se manifestent dans plusieurs entreprises du secteur, notamment en matière d'alphabétisation. À Montréal, l'industrie compte par ailleurs beaucoup de travailleurs allophones qui ont des besoins de francisation.

Les lacunes en compétences de base peuvent causer des problèmes dans les entreprises. Certaines entreprises n'ont pas pu implanter la norme ISO parce que leurs travailleurs étaient incapables de documenter un bon de production. Des problèmes récurrents se posent aussi à l'expédition: des produits sont expédiés au mauvais endroit parce que les employés ont des difficultés en lecture. Ces difficultés sont plus importantes chez les employés plus âgés.

Après avoir été sensibilisé à l'enjeu des compétences de base par un conseiller en intervention sectorielle d'Emploi-Québec, le CSMO a décidé de réaliser des expériences pilotes en formation de base. L'ensemble du projet s'est déroulé en trois phases. À partir d'une identification des compétences de base attendues dans l'industrie, la première phase consistait à développer et à administrer un outil diagnostique dans des entreprises participantes et à concevoir des modules de formation adaptés. La deuxième phase avait pour objectif l'implantation d'un programme de formation répondant aux besoins identifiés lors de la première phase. La troisième phase avait pour objectif le développement et l'expérimentation d'outils de mesures des impacts de la formation de base pour l'ensemble des entreprises du secteur.

Le comité sectoriel a été le maître d'œuvre du projet. Le Fonds national a assumé tous les coûts relatifs à l'élaboration des outils, à l'administration des tests diagnostiques et à la réalisation des activités de formation. Un appel d'offres a été fait à des SAE pour la conception et la mise en œuvre du projet. Trois organismes ont soumis des propositions. Un SAE d'une commission scolaire de la Montérégie a été retenu pour l'ensemble du projet.

Lors de la première phase du projet, une quinzaine d'entreprises ont répondu positivement à la campagne de sensibilisation du Comité. Une tournée a alors été faite pour recueillir les besoins de ces entreprises. Cinq entreprises ont été retenues pour participer au projet. Les autres ont été éliminées en partie parce que les employeurs avaient confondu formation technique et formation de base. À partir de l'évaluation des besoins de formation dans les entreprises retenues, 6 modules de formation d'une durée de 30 heures chacun ont été élaborés: 4 modules en mathématiques et 2 en français⁴⁴.

Lors de la deuxième phase du projet, des activités de formation ont été réalisées dans deux entreprises et ont rejoint 55 employés au total. Les trois autres entreprises participantes se sont retirées du projet avant le début de la formation. Diverses raisons ont été données pour expliquer ces abandons : démarche jugée trop lourde, réorientation des efforts de formation vers l'implantation de la norme ISO et conditions de réalisation de la formation jugées trop contraignantes pour la main-d'œuvre (longs quarts de travail et travailleurs non rémunérés pendant la formation).

La troisième phase du projet mis de l'avant par le Comité sectoriel cherchait à mesurer objectivement les impacts de l'intervention sur le fonctionnement des entreprises participantes, en s'attachant notamment aux effets sur la qualité des produits et sur la productivité du travail. Il s'agissait donc d'une démarche qui allait plus loin que les études sur l'amélioration des compétences mesurées par des tests ou sur l'appréciation subjective des bienfaits de la formation par les participants ou les employeurs. À cause de la rotation des effectifs dans le secteur, la démarche s'est toutefois avérée très difficile à réaliser. Un rapport d'impact a été produit mais les résultats n'ont pas été très concluants. Une des entreprises voulait cependant mener une nouvelle expérience de formation de base après la fin du projet, ce qui témoigne peut-être d'effets positifs perçus par l'employeur sur le fonctionnement de son entreprise.

4.1.4 Le secteur de l'environnement

Le secteur de l'environnement comprend 5 sous-secteurs : les matières résiduelles (qui se divisent en déchets solides et matières dangereuses résiduelles), les distributeurs de

⁴⁴ Les modules en mathématiques portaient respectivement sur la numérotation et les opérations mathématiques, les fractions et pourcentages, la règle de trois, les systèmes de mesure. Les modules en français portaient sur les stratégies d'amélioration de la performance en lecture et sur les techniques de rédaction adaptée au contexte de travail.

produits environnementaux, les laboratoires d'analyses environnementales, les firmes de consultants en environnement et les services d'exécution. La stratégie du comité sectoriel a visé le sous-secteur des matières dangereuses résiduelles. Ce sous-secteur regroupe des entreprises de services dans le domaine du nettoyage industriel, du transport, de la manutention, de l'élimination et de la valorisation des matières dangereuses résiduelles.

La stratégie de formation du comité a visé plus spécifiquement les entreprises qui offrent des services de nettoyage des installations et du matériel utilisés dans la production de biens et de services⁴⁵. Cette industrie compte 32 entreprises qui exploitent 68 établissements répartis dans presque toutes les régions du Québec. Il s'agit en majorité de petites entreprises comptant entre 10 et 30 employés. On observe cependant plusieurs prises de contrôle par les plus grandes entreprises depuis quelques années. Le marché est surtout local, mais certaines entreprises font aussi affaire dans les autres provinces et dans certains états américains.

Environ 60 % de l'effectif total de ces entreprises est affecté à l'exploitation et comprend surtout des opérateurs et aides-opérateurs. Leurs tâches consistent à faire le nettoyage de cuves, de réservoirs, de cales de bateaux, de caniveaux ou de réseaux d'égoût avec des camions aspirants ou avec des jets d'eau sous pression. Cette main-d'œuvre est largement composée d'hommes relativement jeunes, puisque la moitié d'entre eux ont moins de 34 ans. Un employé sur deux n'a pas terminé ses études secondaires.

La santé et sécurité des travailleurs et le roulement élevé de la main-d'œuvre constituent deux enjeux importants pour ce sous-secteur. Le deuxième enjeu est lié aux conditions de travail peu avantageuses propres au secteur. Une proportion importante d'employés affectés à l'exploitation occupent un emploi à temps partiel et travaillent sur appel. Chez les chauffeurs de camion et chez les opérateurs, le temps partiel touche deux personnes sur cinq. Pour les catégories d'aide-opérateur et de manœuvre, le travail à temps partiel peut même toucher jusqu'à quatre employés sur cinq. Le travail est également marqué par une forte saisonnalité, les demandes de services étant nettement moins nombreuses en hiver.

Ces conditions de travail entraînent un taux de roulement très important, de l'ordre de 30 % annuellement. Ce taux élevé influence négativement les efforts de formation soutenus par les entreprises, qui hésitent à assumer des coûts de formation pour une main-d'œuvre qui ne reviendra peut-être pas la saison suivante. Plusieurs employeurs n'offrent que de la formation sur le tas, sans une réflexion à plus long terme sur les besoins de formation.

Certaines compétences de base sont très importantes dans le secteur. Ainsi, l'habileté à communiquer verbalement de façon claire est essentielle chez les opérateurs car ils doivent beaucoup se fier sur leurs collègues pour assurer la sécurité des équipes de

⁴⁵ Les services offerts comprennent le nettoyage à l'aide de jets sous pression et le pompage de liquides, de boues et de solides à l'aide de camions aspirants.

travail. Les personnes doivent notamment bien comprendre les consignes de travail, formuler clairement des questions pour comprendre une situation et donner des directives claires, écouter et donner de la rétroaction en cours de travail.

Les compétences en lecture et en écriture sont par ailleurs utilisées tous les jours. Les activités d'écriture sont plus limitées puisque les rapports de travail et de vérification des équipements sont souvent des documents conçus pour être cochés. En calcul, les employés doivent être capables de faire les quatre opérations de base et de faire des calculs de proportion. Ils doivent aussi pouvoir utiliser les systèmes de mesure impérial et métrique et produire des schémas. À cause des problèmes de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre, les entreprises ne peuvent pas être très exigeantes lors de l'embauche. Les employeurs doivent s'adapter aux difficultés liées à des lacunes en compétences de base, en jumelant par exemple des employés ayant des lacunes avec des employés qui maîtrisent assez bien les compétences jugées essentielles pour accomplir les tâches.

Le projet sectoriel en formation de base a été provoqué par le décès, sur une période de cinq ans, d'une dizaine d'employés pendant l'exercice de leur travail. Ces événements ont amené les représentants de l'industrie à concevoir une stratégie qui vise à professionnaliser les métiers d'opérateur et d'aide-opérateur. Cette stratégie comporte des activités en formation de base, conçues comme préalables nécessaires à des activités d'apprentissage en milieu de travail.

Pour faire face aux réticences des employés à s'engager en formation de base, le CSMO et ses partenaires ont développé une stratégie de sensibilisation. Un petit dépliant a été fait pour familiariser les opérateurs. Il présente une douzaine de questions-réponses types sur la formation en compétences de base, surtout en français et en mathématiques. Deux vidéos sur des expériences en formation de base, conçues par la CSN et par un organisme privé, ont aussi été présentées dans le milieu pour sensibiliser les opérateurs. Des rencontres ont été organisées pour discuter du projet avec les opérateurs.

Le Comité sectoriel a collaboré avec une commission scolaire et l'un des organismes communautaires retenus dans le cadre de notre étude afin de développer les tests diagnostiques et les outils de formation de base pour les opérateurs. Cette opération a été financée par le FNFMO. Ces tests ont été élaborés afin de mesurer les compétences en écriture, lecture, calcul et expression orale. Tous les outils ont été validés avec les partenaires de l'industrie, après avoir été expérimentés auprès d'un certain nombre d'opérateurs.

L'administration des tests diagnostiques avait démarré au moment de notre entrevue. Cette responsabilité a été attribuée à l'organisme communautaire qui a participé à la conception des outils d'évaluation et de formation. Le consultant chargé d'administrer les tests se déplace en région afin de rencontrer les employés dans les locaux des entreprises ou dans des hôtels. L'administration des tests se fait pendant les heures de

travail et les personnes sont rémunérées. La confidentialité est assurée par le recours à des fiches d'évaluation numérotées. Dans chaque entreprise, une personne responsable du programme d'apprentissage est la seule à pouvoir faire le lien entre le numéro de dossier et le nom de la personne.

Les outils de formation en compétences de base ont été développés en quatre modules correspondant aux quatre compétences qui ont fait l'objet de tests diagnostiques, soit la lecture, l'écriture, le calcul et l'expression orale. Chaque module est appuyé par un guide du formateur et par un guide du participant, qui sont conçus pour refléter le contexte de travail des opérateurs. Les quatre modules totalisent environ 120 heures de formation.

La formation n'était pas encore commencée au moment de nos entrevues. Un regroupement d'entreprises avait cependant reçu du financement de la part du FNFMO pour la mise en œuvre de la formation. La subvention couvrait pratiquement 100 % des dépenses de formation. Il était prévu que la formation serait donnée autant que possible pendant les heures de travail et que le temps de formation serait rémunéré. Il était également prévu que la participation des employés serait volontaire. Le document de sensibilisation distribué aux employés affirme que ceux qui refuseront de participer à la formation ne perdront pas leur emploi.

Le comité a signé des ententes avec près de vingt commissions scolaires afin de définir les modalités de l'offre de services en formation de base. Il semble que la concurrence des établissements d'enseignement a favorisé la négociation de conditions avantageuses, notamment au niveau des coûts et de la disponibilité des formateurs. L'organisme communautaire qui a administré les tests diagnostiques n'a pas été retenu pour la formation parce que le comité ne voulait pas qu'un même organisme assume ces deux activités. On voulait ainsi éviter que les acteurs de l'industrie aient des doutes sur l'objectivité du processus d'évaluation des compétences de base.

4.1.5 Le secteur pharmaceutique et biotechnologique

Le comité sectoriel Pharmabio couvre les secteurs pharmaceutique et biotechnologique. Le secteur pharmaceutique comprend des entreprises produisant des médicaments génériques ou innovateurs. Il s'agit surtout de moyennes et de grandes entreprises, filiales de grandes sociétés multinationales. Le secteur biotechnologique comprend pour sa part divers sous-secteurs comme la santé, l'environnement et l'agroalimentaire. Les entreprises biotechnologiques sont surtout des PME. On y retrouve plusieurs entreprises québécoises, de même que des succursales d'entreprises étrangères.

La main-d'œuvre est composée d'une légère majorité de femmes dans les deux secteurs, sauf dans les départements de recherche des entreprises biotechnologiques et dans les départements de production des entreprises pharmaceutiques, où la situation est inversée. Dans les entreprises pharmaceutiques, le tiers des employés de production ont entre 45 et 54 ans. Il s'agit du seul groupe professionnel qui suscite des préoccupations de renouvellement de main-d'œuvre, liées au vieillissement des effectifs.

Les entreprises emploient surtout des diplômés universitaires et des diplômés de l'enseignement collégial technique. Dans les départements de production de médicaments, les entreprises pharmaceutiques emploient surtout des diplômés de l'enseignement secondaire ou collégial. Mais on y retrouve aussi des employés sans diplôme, surtout chez les employés plus âgés.

La recherche de financement public ou privé est le principal défi des entreprises biotechnologiques. Les entreprises de ce secteur doivent investir plusieurs années en recherche et développement avant de pouvoir commercialiser de nouveaux produits. Pour leur part, les entreprises pharmaceutiques sont surtout confrontées à des pénuries de main-d'œuvre spécialisée. La promotion des carrières est d'ailleurs un dossier prioritaire pour le comité sectoriel. Les pénuries touchent surtout les emplois très spécialisés qui exigent des diplômés universitaires. Mais on retrouve également des difficultés de recrutement pour des emplois de production, qui sont aggravées par le vieillissement des effectifs.

Les besoins en formation de base touchent les employés de production du secteur pharmaceutique. Leur travail exige fréquemment des compétences de base en lecture et calcul. Ces compétences sont particulièrement importantes pour suivre les procédures et mesurer les ingrédients qui entrent dans la composition des médicaments. Les entreprises pharmaceutiques sont en outre soumises à des contrôles de qualité extrêmement exigeants. La documentation des processus de production est donc très importante.

Les lacunes en formation de base peuvent rendre plus difficile l'accomplissement de certaines tâches chez les employés de production. Ainsi, certains employés sont réticents à signer les documents qui accompagnent les différentes étapes du processus de production à cause de difficultés en lecture et écriture ou du manque de confiance en eux. D'autres employés doivent alors s'acquitter de cette tâche. Les lacunes en formation de base peuvent également limiter les promotions. Certains travailleurs ne peuvent accéder à des postes plus qualifiés parce qu'ils ne réussissent pas les examens de promotion. Cela crée parfois du mécontentement chez les employés, qui doutent du bien-fondé des exigences de l'employeur.

L'enjeu de la formation de base dans les entreprises pharmaceutiques est ressorti lors de discussions qui ont eu lieu au conseil d'administration du comité sectoriel, dans le cadre de la rédaction d'un plan d'action global pour le secteur. Des préoccupations ont alors émergé quant aux lacunes de certains employés du secteur pharmaceutique en lecture, écriture et calcul.

Grâce à l'aide financière du FNFMO, le comité a mis sur pied un projet visant la conception d'outils permettant de cerner les besoins en formation de base et la réalisation d'activités de formation offertes aux entreprises sans aucuns frais. Après un appel d'offre auprès de différents fournisseurs de services, le comité a choisi le SAE d'une commission scolaire de la région de Montréal pour réaliser l'ensemble du projet.

Au début, une dizaine d'entreprises pharmaceutiques ont manifesté des besoins de formation de base. Mais lorsque les outils diagnostiques ont été prêts, seulement deux entreprises ont décidé de participer. Certaines défections sont liées à la difficulté de libérer les employés pendant les heures de travail afin de leur permettre de suivre la formation. D'autres peuvent s'expliquer par des changements dans le personnel de direction et dans les priorités des entreprises, une année s'étant écoulée entre le moment où elles ont manifesté un besoin et la mise en œuvre du projet.

Des obstacles ont aussi mis en péril l'engagement des deux entreprises participantes dans le projet. Dans l'une d'elles, les contraintes de production ont presque empêché la poursuite de l'expérience. La formation, répartie sur 7 semaines, a finalement été donnée tout juste avant que la période allouée pour le financement du FNFMO se soit écoulée. Dans l'autre entreprise, il a été difficile de convaincre le supérieur immédiat de libérer les employés afin qu'ils puissent suivre la formation.

Le projet visait les employés de production et d'entretien : opérateurs à la fabrication, ouvriers d'entretien et d'emballage, personnel de sécurité. Avec l'aide du CSMO, un plan de communication a été conçu par les deux entreprises participantes. Les employeurs ont organisé des rencontres avec les employés concernés afin de présenter le projet.

Les outils diagnostiques ont été développés spécifiquement pour s'adapter au contexte des deux entreprises participantes. Tous les employés de production et d'entretien devaient passer les tests. Tous ceux pour lesquels des lacunes en lecture, écriture et calcul ont été identifiées devaient obligatoirement suivre la formation.

Pour la formation, les outils standard conçus par l'organisme de formation pour son intervention auprès des entreprises ont été utilisés. La majorité des participants suivaient toutes les heures de formation prévues dans chaque module de lecture ou de calcul. Mais certains participants ont été soumis à un examen plus rapidement et ont cessé de participer parce qu'ils n'avaient plus besoin de formation. Les participants devaient se soumettre à un examen à la fin de chacun des modules de formation.

N'ayant rien à déboursier pour le développement des outils et pour les activités de formation, les entreprises participantes ont par contre financé les coûts salariaux pour les employés en formation et pour leurs remplaçants pendant les heures de formation. Dans l'une des deux entreprises, la formation avait lieu en partie pendant les heures de travail et en partie pendant l'heure de dîner. L'employeur payait alors le repas.

Il n'y pas eu d'évaluation des effets de la formation sur le fonctionnement des entreprises. On sait cependant que l'un des employeurs a tiré un avantage inattendu de l'activité. Les entreprises du secteur pharmaceutique sont régulièrement soumises à un audit, où elles sont interrogées sur de multiples critères, dont le nombre d'heures consacrées à différents types de formation. Le vérificateur a noté très positivement l'effort de l'une des entreprises

en formation de base, considéré comme révélateur du sérieux de l'employeur en formation.

4.2 CINQ PROJETS SECTORIELS SUR D'AUTRES COMPÉTENCES DE BASE

Nous présenterons dans cette section cinq projets sectoriels portant sur d'autres compétences de base. Trois projets ont porté surtout sur la communication verbale. Le premier a été conçu par le Comité sectoriel de l'industrie touristique à l'intention des travailleurs qui ne sont pas habituellement en relation directe avec la clientèle. Il cherche à accroître les habiletés de communication avec les clients et les collègues de travail dans une optique de service à la clientèle. Inspiré du premier, le deuxième projet a été élaboré dans le secteur des services automobiles afin d'accroître les habiletés de communication du personnel technique dans les ateliers de services automobile. Le troisième projet a pour sa part été élaboré par le Comité sectoriel des industries électriques et électroniques. Il avait pour but d'améliorer les habiletés en communication verbale chez les ingénieurs, incluant des éléments en résolution de conflits.

Les deux derniers projets ont été menés dans le secteur de l'économie sociale et dans les pêches maritimes. Le premier a porté sur un ensemble relativement vaste de compétences, notamment la communication verbale, la gestion du temps, l'initiation à l'informatique et la résolution de problèmes. Le deuxième a porté sur le travail en équipe et la résolution de conflits chez les chefs d'équipe et les contrôleurs de qualité dans les entreprises de transformation et de mariculture. Un programme de formation ayant pour but la professionnalisation du métier de pêcheur comprend pour sa part des éléments de formation en résolution de problèmes et en maîtrise des équipements de communication.

4.2.1 Le secteur touristique

L'industrie touristique compte 30 000 entreprises au Québec, réparties en 8 sous-secteurs: hébergement, restauration, événements et congrès, attractions, tourisme d'aventure, voyage (agences de voyage), transport (aérien, par autobus, ferroviaire, par bateau) et services (bureaux d'information touristique, associations touristiques).

Cette industrie emploie 350 000 travailleurs au Québec. Les femmes y représentent 60 % de la main-d'œuvre, quoique les hommes dominent dans certains sous-secteurs⁴⁶. Les jeunes forment 40 % des travailleurs du secteur, qui recrute traditionnellement largement chez eux. Cette situation peut s'expliquer par le fait que les travailleurs plus âgés acceptent moins facilement les conditions de travail atypique du secteur, fortement marqué par la saisonnalité.

La main-d'œuvre est composée de 40 % d'employés semi-spécialisés (femme de chambres, préposé à la remontée mécanique, chauffeur de taxi), de 30 % d'employés de

⁴⁶ Le tourisme d'aventure ainsi compte 80 % d'hommes.

métier requérant un DEP (cuisinier, service aux tables), de 10 % de gestionnaires et de 20 % de techniciens (guide de chasse, interprétation du patrimoine, concierge dans un hôtel).

Avec la baisse du poids démographique des jeunes, l'industrie touristique pourrait être confrontée à d'importantes difficultés de recrutement au cours des années à venir. Les employeurs pourraient alors être obligés de recruter des personnes ayant des compétences de plus en plus faibles parce que les salaires offerts ne pourront pas rivaliser avec ceux d'autres secteurs d'activités. Depuis que le secteur bancaire a fait un virage client, certaines banques ont commencé à recruter des préposés à la clientèle dans les hôtels parce qu'elles y trouvaient des compétences jugées utiles pour assurer leur développement. Elles ont pu attirer ces travailleurs grâce à des salaires supérieurs et à des conditions de travail plus avantageuses que dans l'industrie touristique, notamment en ce qui concerne les horaires de travail, beaucoup moins exigeants dans le secteur bancaire.

La communication verbale avec la clientèle et avec les collègues est primordiale dans l'industrie touristique. La capacité à communiquer efficacement avec la clientèle ne touche pas seulement les employés dont les tâches impliquent de fréquentes relations avec les clients. Dans les hôtels, les clients qui s'adressent aux employés n'étant pas attachés au service direct aux personnes (par exemple des employés qui réparent ou qui nettoient) s'attendent par exemple à ce que ces employés puissent communiquer de façon satisfaisante avec eux. Des lacunes en communication risquent alors de réduire la satisfaction de la clientèle.

Les employés allophones peuvent éprouver des difficultés particulières à communiquer avec leurs collègues et avec la clientèle parce qu'ils ne maîtrisent pas suffisamment le français ou l'anglais. Les syndicats des employés dans les grands hôtels de Montréal ont fait pression sur les employeurs pour que des activités de francisation soient réalisées au bénéfice de leurs membres. Les employeurs ont répondu favorablement à la demande syndicale, d'autant plus qu'ils avaient l'obligation de recevoir un certificat de francisation.

Le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) a soutenu deux projets distincts qui ciblent des lacunes en compétences de base chez les travailleurs de l'industrie, identifiées par des recherches sur les besoins de formation. Le premier programme, intitulé Client-Plus, a été mis au point afin d'accroître les habiletés de base en service à la clientèle chez les employés qui ne sont pas habituellement en contact direct avec les clients. Il comprend deux volets, un pour les employés, d'une durée de sept heures, et un autre pour les gestionnaires, qui dure 14 heures. Le volet employé porte notamment sur les habiletés en communication, sur le travail en équipe et sur la résolution de problèmes. La formation des gestionnaires a pour sa part été conçue afin de les aider à appuyer les employés qui ont suivi le cours à mettre en pratique leurs nouvelles habiletés dans leur travail.

Les cours sont donnés par des maisons d'enseignement secondaire ou collégial et des associations touristiques régionales avec lesquelles le comité a signé des ententes de diffusion. Le choix des maisons d'enseignement a été fait à partir des recommandations des associations touristiques régionales. Jusqu'à maintenant, 13 000 employés et 1 500 gestionnaires ont suivi le cours Client-Plus.

La promotion du programme est assumée par les organismes retenus pour donner la formation. Dans les cas où les cours sont donnés par une institution d'enseignement, l'association touristique régionale est habituellement associée à l'effort promotionnel, par son action auprès de ses membres. Cette implication des associations touristiques aide beaucoup à vendre les cours parce que celles-ci sont perçues plus favorablement que les maisons d'enseignement par les employeurs.

Le comité sectoriel assume tous les frais de déplacement des formateurs. Cette façon de faire vise à faire en sorte que le coût assumé par les employeurs soit le même dans toutes les régions du Québec. Le coût pourrait être nettement plus bas si on réussissait à réduire les frais de promotion mais les diffuseurs estiment que l'effort promotionnel doit être important pour convaincre les employeurs des bienfaits de la formation.

Un deuxième projet soutenu par le comité visait à établir des normes de compétences linguistiques en langue seconde pour les travailleurs de l'industrie touristique. Le but était d'établir des normes adaptées à chaque type de fonction, structurées en niveaux de compétences. Des entrevues ont été menées auprès de travailleurs afin d'établir des normes minimales de compétences linguistiques en français et en anglais pour différentes fonctions de travail (par exemple préposé à la réception, garde-chasse).

Le comité sectoriel a été le maître d'œuvre du projet. Télé-Université a été retenue pour élaborer ces normes. Le Conseil canadien des ressources en tourisme (financé par DRHC), Emploi-Québec et Tourisme-Québec ont contribué au financement. En plus de financer le projet, le Conseil canadien a diffusé l'outil dans l'ensemble du Canada. Depuis son adoption, ce système a été utilisé par les employeurs de la région de Montréal, afin d'évaluer les compétences en français de leur main-d'œuvre non francophone. L'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ) a adopté ces normes pour ses étudiants. Dans les régions, le système a cependant été peu utilisé pour évaluer la maîtrise de l'anglais des travailleurs francophones.

4.2.2 Les services automobiles

Le secteur des services automobiles comprend 12 000 entreprises de différents types: des garages indépendants ou sous bannière, des concessionnaires automobiles, des services de distribution de pièces, des ateliers de carrosserie et des ateliers spécialisés (services de pneus, vitres d'autos, etc.). Les entreprises vouées exclusivement au service des propriétaires de véhicules lourds ne sont pas couvertes par le comité sectoriel.

On y retrouve beaucoup de petites entreprises indépendantes à propriété québécoise. Mais de plus en plus d'entreprises sont regroupées sous des bannières ou des franchises faisant partie de grands groupes internationaux. Il existe aussi certaines grandes entreprises disposant de réseaux qui ont des ateliers corporatifs et des franchisés. Avec l'informatisation des véhicules automobiles, les garages et ateliers de réparation doivent avoir un équipement de plus en plus sophistiqué pour faire le diagnostic et la réparation des véhicules. Certains petits garages indépendants ont du mal à suivre l'innovation technologique et l'on observe une consolidation des entreprises du secteur.

La main-d'œuvre est constituée en très grande majorité d'hommes (95 %). On observe cependant de plus en plus de femmes qui travaillent aux services à la clientèle. La main-d'œuvre est vieillissante et des retraites massives sont prévues au cours des prochaines années. Les emplois clés de l'industrie nécessitent un diplôme d'enseignement professionnel (DEP). On retrouve aussi beaucoup d'employés non spécialisés, notamment des préposés au service, des préposés à l'esthétique, des manutentionnaires ou des livreurs, qui n'exigent pas de diplômes.

Le secteur sera confronté au cours des prochaines années à d'importants besoins de recrutement, liés aussi bien à un taux de roulement relativement élevé qu'aux retraites. Dans certaines fonctions, le travail demande une très bonne condition physique et les travailleurs se réorientent vers d'autres tâches avant d'arriver à l'âge de la retraite.

Avec les pénuries de main-d'œuvre appréhendées, le secteur des services automobiles sera probablement de plus en plus en concurrence avec d'autres secteurs d'activités. Il bénéficie traditionnellement de l'arrivée de jeunes qui décident de venir y travailler parce qu'ils sont passionnés par l'automobile. Mais les conditions de travail peuvent décevoir certains jeunes qui décident de s'orienter vers d'autres secteurs exigeant des compétences techniques semblables⁴⁷.

Le travail accompli dans les entreprises de services automobiles implique une utilisation fréquente de certaines compétences de base. Les activités de lecture sont ainsi de plus en plus fréquentes dans les garages et les ateliers de réparation à cause de la sophistication croissante des véhicules. Les mécaniciens doivent de plus en plus se référer aux manuels du fabricant et à des sites Internet spécialisés afin de pouvoir diagnostiquer et corriger les problèmes mécaniques. Les activités d'écriture sont par contre relativement rares pour les employés des services techniques.

La résolution de problèmes est également très importante dans les ateliers de réparation puisqu'elle est essentielle à la fonction diagnostique, qui repose sur un cheminement critique afin d'identifier un problème. Avec l'informatisation des ateliers, ce cheminement implique une capacité à interpréter correctement les données produites par les équipements de diagnostic.

⁴⁷ Par exemple, un jeune qui a appris à faire de la peinture de véhicule pourra être embauché par l'industrie aéronautique pour peindre des avions.

L'importance du travail en équipe varie pour sa part grandement d'une entreprise à l'autre. Il est plus important dans les petits ateliers, où les employés doivent être plus polyvalents. Dans les grands ateliers, l'importance du travail en équipe dépend de l'organisation du travail. La tendance vers une plus grande spécialisation, liée à la plus grande complexité des véhicules, semble être tempérée par la nécessité pour les ateliers de pouvoir compter sur une certaine polyvalence des employés.

On observe en outre une professionnalisation des services à la clientèle, aussi bien pour les techniciens que pour les employés qui travaillent au comptoir de services. Cette tendance se manifeste notamment par des exigences accrues en communication verbale. Les clients exigent de plus en plus une attitude courtoise de la part de tous les employés de même que des explications claires sur les opérations effectuées ou sur le mode d'emploi des équipements. Dans ce contexte, les entreprises du secteur ont privilégié depuis une décennie l'embauche de jeunes diplômés du DEP. Mais la pénurie appréhendée pourrait les obliger à diminuer les critères d'embauche.

L'embauche d'employés faiblement scolarisés pose cependant des difficultés aux entreprises. Les employés sans formation de base suffisante qui deviennent apprentis ont souvent plus de difficulté à apprendre et peuvent même échouer les examens du comité paritaire. On leur offre alors des cours d'appoint afin de parfaire leur formation. Parce que les entreprises doivent respecter certains ratios compagnons/apprentis, l'impossibilité pour certains employés d'obtenir leur carte de compétences peut amener des difficultés de gestion des ressources humaines.

Un projet sectoriel en formation de base a été élaboré par le Comité sectoriel de main-d'œuvre des services automobiles afin de développer les habiletés de communication chez les techniciens de l'industrie des services automobiles. Ce projet a émergé lors d'un forum d'orientation réunissant une centaine de partenaires de l'industrie. Il doit remplir deux objectifs: redorer l'image de l'industrie en améliorant le service à la clientèle et assurer une relève pour remplacer la main-d'œuvre vieillissante. Le programme a été conçu en s'inspirant du cours Client-Plus, élaboré par le comité sectoriel de l'industrie touristique, qui a fourni gratuitement le matériel utilisé pour son programme.

Intitulé *Propulsion-client*, le programme vise à développer les compétences en communication chez les techniciens en mécanique, les débosseleurs, les installateurs de pneus et systèmes ajoutés et les commis aux pièces. Ce programme s'inscrit dans une stratégie visant à faire des ateliers de services les vitrines de l'industrie, ayant un impact à la fois sur les clients et sur les jeunes qui sont en train de choisir une orientation professionnelle.

Le programme a été testé au printemps 2002 et son implantation a démarré à l'automne 2003. Il est organisé en deux modules: le premier d'une durée de 7 heures, s'adresse aux employés. Il porte notamment sur les rôles et responsabilités des membres de l'équipe, sur les éléments qui peuvent améliorer l'expérience du client et sur les façons de gérer les

situations difficiles. Le deuxième, d'une durée de 14 heures, s'adresse aux superviseurs et aux chefs d'équipe. Il a pour but de les amener à exercer un bon «coaching» d'une équipe de travail en contact avec la clientèle.

Le comité sectoriel assure la promotion du programme Propulsion-client en collaboration avec les diverses associations de l'industrie⁴⁸ et les institutions d'enseignement. Le plus grand défi lors de cet effort de promotion est de démontrer aux employeurs la pertinence d'un cours de service à la clientèle destiné à des techniciens d'atelier. Dans le cadre du projet pilote, certaines difficultés de recrutement se sont manifestées même si le cours était entièrement financé par le comité.

Un des principaux défis de l'implantation du programme est de réussir une gestion décentralisée du programme tout en assurant la qualité de la formation. Pour ce faire, le comité a constitué un réseau de formateurs accrédités. En service à la clientèle, la formation est surtout donnée par des formateurs privés, avec lesquels le comité devait signer des ententes. Des ententes pourraient également être conclues avec certaines associations d'employeurs qui décideraient d'inclure le cours dans leur programme de formation.

4.2.3 Le secteur électrique et électronique

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie électrique et électronique représente deux grands secteurs. L'industrie électrique fabrique des fils et câbles électriques ainsi que des produits électriques d'usage domestique, commercial et industriel. L'industrie électronique fabrique de l'équipement informatique, de télécommunication et d'instrumentation, de même que des composantes électroniques (semi-conducteurs)⁴⁹. Le développement de nouveaux marchés est un défi important pour ces deux secteurs. Ce défi est particulièrement important dans les entreprises qui produisent de la machinerie industrielle. Le recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée est un autre défi important.

La main-d'œuvre est composée d'hommes à 67 % dans l'ensemble formé par ces deux secteurs d'activités. Les travailleurs âgés de 45 ans ou plus y sont sensiblement moins nombreux que dans l'ensemble des secteurs d'activités au Québec⁵⁰. Les principaux groupes professionnels présents dans le secteur sont : assembleur-monteur dans la fabrication de transformateurs et de moteurs électroniques industriels, ingénieurs

⁴⁸ La Corporation des concessionnaires, la Corporation des carrossiers, l'Association des industries de l'automobile.

⁴⁹ DigiPlantTEC, inc. *Profil de la main-d'œuvre et de l'industrie de la microélectronique*, Juillet 2002, p. 10. Cette étude a été commandée par Emploi-Québec et le comité sectoriel de la main-d'œuvre de l'industrie électrique et électronique.

⁵⁰ Voir à ce sujet les données publiées sur le site d'Emploi-Québec. [www :imtemploi-quebec.net](http://www.imtemploi-quebec.net).

électriciens et électroniciens, technologues et techniciens en génie électrique et électronique⁵¹. La majorité des travailleurs occupent des emplois permanents.

Chez les employés de production, les tâches de travail ne requièrent généralement pas de compétences en lecture, écriture ou calcul. Les techniciens doivent cependant appliquer des procédures de contrôle de qualité qui impliquent des activités de lecture et d'écriture. Dans le secteur de la machinerie industrielle, la moitié des produits sont faits sur mesure et la lecture de documents techniques y est fréquente.

Lors d'une étude sur les besoins de formation menée par le comité sectoriel auprès de gestionnaires et de travailleurs, les besoins en alphabétisation ne sont pas ressortis parmi les besoins de formation exprimés. Cette absence est peut-être liée au fait que les tâches accomplies par les employés de production ne requièrent généralement pas de compétences en lecture, écriture ou calcul. Chez les gestionnaires, des besoins de formation ont été mentionnés pour certaines autres compétences de base, notamment en communication et en travail en équipe.

Une autre étude menée auprès des entreprises du secteur manufacturier électrique a révélé d'autres besoins de formation en communication, en relations interpersonnelles et en rédaction de rapports chez les ingénieurs et les techniciens. Elle a également révélé des besoins de formation en rédaction de soumissions et en relations interpersonnelles chez les représentants commerciaux⁵².

Dans la foulée de cette étude, le CSMO de l'industrie électrique et électronique a initié un projet de formation en communication destiné aux ingénieurs. Les besoins exprimés relativement au travail en équipe pourraient donner lieu à d'autres initiatives du comité dans les années à venir.

Le cours en communication verbale à l'intention des ingénieurs a été développé par un professeur en psychologie industrielle et organisationnelle d'une université québécoise, en collaboration avec l'Ordre des ingénieurs. Il comprend également une préoccupation en gestion des conflits.

La promotion du cours a été menée conjointement par l'Ordre des ingénieurs et par le CSMO, en utilisant des envois postaux et le courrier électronique. Les deux organismes ont collaboré au plan logistique. Le CSMO a fourni une liste d'entreprises tandis que l'Ordre des ingénieurs a fourni la liste de ses membres. Environ 300 entreprises ont été

⁵¹ MTLP Management, CSMOIEÉ, *Portrait et perspectives sectorielles de l'industrie électrique et électronique, synthèse des résultats*. 2000, 8 p.

⁵² Sossie Der Stepanian. *Sommaire de l'étude qualitative sur les besoins de formation dans les entreprises du secteur manufacturier électrique*. CSMOIEÉ, septembre 2002, 8 p.

visées. Sur l'ensemble des personnes rejointes, environ 40 à 50 % ont démontré un intérêt pour le cours.

4.2.4 L'économie sociale et l'action communautaire

Le Comité sectoriel de l'économie sociale et de l'action communautaire regroupe 21 sous-secteurs⁵³ En général, les travailleurs de ces sous-secteurs sont assez scolarisés et n'éprouvent pas de lacunes en compétences de base. Deux sous-secteurs ont cependant manifesté des préoccupations à cet égard: l'environnement et l'aide domestique.

- ◆ Le sous-secteur de l'aide domestique est composé d'entreprises d'économie sociale offrant des services d'entretien ménager léger ou lourd. Des services de préparation de repas peuvent également être offerts. En 2003, le Québec comptait une centaine d'entreprises en aide domestique, employant près de 3 000 personnes. Ce secteur connaît une expansion rapide depuis quelques années, liée au vieillissement de la population et à la participation accrue des ménages au marché du travail.
- ◆ Le sous-secteur de l'environnement est constitué d'entreprises d'économie sociale appelées ressourceries, dont la mission consiste à recevoir, à mettre en valeur et à faire la mise en marché de matières résiduelles⁵⁴. Leurs activités comprennent la réduction, la réutilisation, le recyclage et le compostage de matières résiduelles de provenances diverses. Un accent particulier est mis sur l'éducation et sur la sensibilisation de la population. Ces entreprises favorisent la réinsertion sociale de nombreuses personnes éloignées depuis un certain temps du marché du travail en privilégiant la création d'emplois durables. Leur main-d'œuvre est constituée surtout de «valoristes». Ce terme regroupe les employés occupant différents emplois: vendeuses, couturières, préposés au tri, au lavage et au repassage, à la réparation des électroménagers, des vélos, etc.

La main-d'œuvre des deux secteurs partage un certain nombre de caractéristiques communes. On y retrouve une majorité de femmes, particulièrement dans les entreprises d'aide domestique. La moyenne d'âge se situe entre 30 et 40 ans. Les employés sont plus jeunes dans les ressourceries et plus âgés dans les entreprises d'aide domestique.

⁵³ Les sous-secteurs couverts par le comité sont les suivants : petite enfance, périnatalité, emploi et insertion sociale, environnement, aide domestique, développement local et régional, consommation, agro-alimentaire, éducation populaire et alphabétisation, médias communautaires, culture, technologies de l'information et des communications, défense des droits sociaux, logement, loisir et récréotourisme, action bénévole, santé et services sociaux, famille, immigration, communautés culturelles et personnes réfugiées, transport collectif, femmes, personnes âgées, personnes handicapées, jeunes.

⁵⁴ CSMO Économie sociale et action communautaire. *Le développement des compétences de base en économie sociale dans les secteurs des ressourceries et de l'aide domestique*, mars 2001, 62 p.

Les employés n'ont généralement pas terminé leurs études secondaires. Les entreprises en aide domestique ont souvent recours à la mesure «subvention salariale» et sélectionnent souvent des personnes défavorisées au plan de l'emploi. Les deux secteurs sont par ailleurs confrontés à un haut taux de roulement du personnel, particulièrement dans les entreprises d'aide domestique, où le sentiment d'appartenance est faible, contrairement à la situation dans les ressourceries.

Les deux secteurs exigent la maîtrise de certaines compétences de base. Le réseau des ressourceries vise à être reconnu de plus en plus comme un acteur important en environnement. La qualité du service à la clientèle, notamment grâce à la formation des valoristes, doit contribuer à l'atteinte de cet objectif. Afin de remplir la mission de sensibilisation et d'éducation de la population, les valoristes doivent ainsi être capables de sensibiliser la population à l'importance du recyclage. Ils ont donc besoin de posséder des compétences de base en communication orale et écrite.

Dans les services d'aide domestique, les préposés doivent avoir de solides compétences de base : habiletés à écouter les clients et à interagir avec eux, ouverture aux réalités culturelles; habiletés à résoudre des problèmes et à prendre des décisions, habileté à gérer son temps. Les préposés doivent également lire et comprendre des modes d'emploi, des politiques et des règlements, remplir un formulaire, produire des factures, calculer de l'argent et finalement s'exprimer en anglais ou dans une autre langue.

En réponse aux préoccupations des ressourceries et des entreprises d'économie sociale en aide domestique, le CSMO s'est donné comme objectif d'identifier les besoins en formation de base et d'élaborer un modèle et des stratégies d'intervention visant à améliorer ces compétences et à accroître le niveau d'alphabétisation des personnes en emploi dans ces deux sous-secteurs.

La conception du projet a été confiée à l'un des deux organismes communautaires qui ont été retenus dans le cadre de notre consultation. Cet organisme a développé une expertise dans le domaine de la formation, particulièrement en analyse des besoins de formation. Les représentants de divers regroupements du secteur ont participé à un comité de suivi du projet⁵⁵, de même que la Corporation de développement économique communautaire pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest de Montréal (CDEC-RÉSO).

La première étape du projet a consisté à identifier les besoins de formation dans les deux secteurs d'activités, à partir d'entrevues menées auprès de quatre ressourceries et de quatre entreprises d'aide domestique. Pour l'évaluation des besoins de formation, des entrevues de groupe ont été menées avec les valoristes ou les préposés, ainsi qu'avec les chefs d'équipe. Les dirigeants ont été rencontrés en entrevue individuelle.

⁵⁵ Le Réseau des ressourceries du Québec (RRQ), le Regroupement des entreprises d'économie sociale du Québec (REÉSADQ), le Comité de l'aide domestique de l'Île de Montréal (COADIM).

À partir des principaux besoins identifiés, des plans sectoriels de formation ont été élaborés. Ces plans comportent un ensemble d'activités de formation, des objectifs pour chaque activité, quelques indications sur le contenu, la durée et le mode d'organisation de ces activités. Chaque activité dure entre 2 et 6 heures et est organisée en modules de 2 heures. Les plans sectoriels proposent aussi les éléments de contenu qui devraient être retenus dans chaque activité de formation. Pour chaque activité, ce contenu est adapté au contexte de travail de chaque secteur.

Outre les activités de formation directement liées à la tâche, ces plans incluent plusieurs activités de formation sur des compétences de base : communication orale et relations interpersonnelles, gestion du stress, gestion du temps, initiation à l'informatique, résolution de problèmes et prise de décision. Dans les services en aide domestique, des activités de formation portent en outre sur la maîtrise d'une langue seconde et sur les relations interculturelles. Même si l'alphabétisation n'a pas été mentionnée parmi les besoins de formation, les concepteurs du projet ont par ailleurs ajouté deux activités en lecture, écriture et calcul dans chaque plan sectoriel. L'activité en écriture et calcul comporte deux modules de deux heures alors que l'activité de lecture dure deux heures au total.

Les grandes étapes de mise en œuvre des projets de formation sont également présentées: l'analyse des besoins dans les entreprises, l'élaboration d'un plan global de formation, la recherche de financement, l'élaboration de plans de formation spécifiques à chaque activité, l'inventaire du matériel d'apprentissage disponible et l'élaboration de nouveau matériel au besoin, la sensibilisation des personnes, le recrutement et la formation des formateurs, la réalisation des activités de formation, l'évaluation de l'impact des activités.

À la suite de la publication du rapport, le CSMO a élaboré avec le réseau des ressourceries un programme de formation des valoristes qui a été offert dans plusieurs régions en 2003. Dans le sous-secteur de l'aide domestique, le comité a lancé une seconde enquête pour faire le diagnostic des besoins de formation de l'ensemble de la main-d'œuvre, en collaboration avec les deux regroupements provinciaux et la Fédération des coopératives en aide domestique.

4.2.4 Les Pêches maritimes

Le secteur des pêches maritimes comprend cinq sous-secteurs : la capture (pêche), la transformation, la mariculture (élevage ou culture des organismes aquatiques en milieu marin), la biotechnologie et la commercialisation (poissonneries et commerces d'alimentation). Il est composé surtout de petites entreprises, sauf dans le sous-secteur de la transformation, où l'on retrouve surtout des entreprises de taille moyenne⁵⁶. Les

⁵⁶ Plusieurs entreprises n'ont que quelques employés, notamment dans la capture. Dans la transformation, le nombre moyen d'employés est de 52 par entreprise. Certaines entreprises peuvent avoir jusqu'à 200 employés.

entreprises se retrouvent en grande majorité dans trois régions: Gaspésie et Îles-de-la-Madeleine, Côte-Nord et Bas-St-Laurent. On retrouve aussi quelques usines de transformation à Montréal et à Québec. La majorité de la production est destinée aux marchés d'exportation.

La composition de la main-d'œuvre varie selon le sous-secteur. Ainsi, la très grande majorité des employés sont des hommes dans le sous-secteur de la capture tandis que les femmes dominent dans les entreprises de transformation, où l'âge moyen de la main-d'œuvre est de 44 ans⁵⁷. Les employés de production sont majoritairement des manœuvres ayant une faible scolarité dans l'ensemble du secteur. Dans les entreprises de transformation, 6 travailleurs sur 10 n'ont fait que des études primaires. La main-d'œuvre est saisonnière. Avec le vieillissement des effectifs, le secteur est confronté à un problème de renouvellement de la main-d'œuvre. Peu de jeunes sont intéressés à y travailler.

L'accès à la ressource de plus en plus rare constitue le principal défi du secteur, qui doit diversifier ses activités vers de nouvelles espèces et de nouveaux produits tout en développant de nouveaux marchés. Cette diversification exigera de nouvelles compétences autant pour les employés que pour les gestionnaires. Les entreprises de pêche doivent en outre s'engager sur la voie d'une pêche responsable, afin de préserver les ressources.

Malgré la faible scolarité de la main-d'œuvre, peu de besoins de formation ont été exprimés au CSMO relativement à des lacunes en lecture, écriture et calcul dans l'ensemble du secteur. Les besoins exprimés au comité sectoriel portent surtout sur d'autres compétences de base, notamment la résolution de problèmes, le travail d'équipe, et la maîtrise des équipements de télécommunications. Ces besoins ont été exprimés dans trois sous-secteurs : la transformation, la mariculture et la capture.

La stratégie sectorielle en formation de base touche ces trois sous-secteurs. Dans la transformation et la mariculture, l'action a été déclenchée par des discussions avec les employeurs et les employés, de même que par les résultats à des enquêtes sur les besoins de formation. Dans le sous-secteur de la capture, la stratégie du comité a été initiée par la volonté des pêcheurs de se professionnaliser et, subséquemment, par l'adoption de la Loi sur la professionnalisation du métier de pêcheur en 2001. Cette loi exige que les nouveaux pêcheurs aient un DEP en pêche professionnelle. Elle exige aussi que les anciens pêcheurs suivent des cours liés à la profession.

⁵⁷ Zins, Beauchesne et associés. *Diagnostic de la main-d'œuvre dans l'industrie de la transformation des produits marins au Québec*, 2003, p. 4-13. Cette étude a été commandée par le comité sectoriel.

Dans la transformation, l'intervention en formation de base porte sur le travail d'équipe, en s'attachant notamment à la motivation et à la résolution de conflits. Le CSMO est le maître-d'œuvre dans l'élaboration du contenu et l'organisation des ateliers, qui s'adresseront dans un premier temps aux chefs d'équipe et aux contrôleurs de qualité. Il pourraient dans l'avenir viser les employés de production. Le CSMO a signé des ententes avec des organismes de formation privés et publics qui seront appelés à donner ces formations.

Des ateliers semblables seront offerts aux gestionnaires et aux employés des entreprises de mariculture. Le contenu des ateliers sur le travail d'équipe a été adapté au contexte de travail du secteur. On y a ajouté des éléments sur les fonctions d'urgence en mer, puisque certains employés des entreprises de mariculture doivent aller en mer⁵⁸. Le CSMO a initié l'opération avec le Regroupement des mariculteurs du Québec, qui assume la maîtrise-d'œuvre du projet.

Dans le sous-secteur de la capture, les cours à suivre par les pêcheurs expérimentés sont inscrits dans la Loi de 2001 sur la professionnalisation du métier de pêcheur. Ces cours comportent des éléments de formation de base. Le développement des habiletés en résolution de problèmes et la maîtrise des équipements de communication sont ainsi des éléments importants du cours sur les fonctions d'urgence en mer. Environ 3 500 pêcheurs et aides pêcheurs doivent suivre ces cours. Le CSMO est le coordonnateur et le maître d'œuvre du projet. Le contenu de certains cours a été élaboré spécifiquement pour cette intervention par le Centre spécialisé des pêches, en collaboration avec le CSMO et les associations de pêcheurs. Le CSMO a signé des ententes avec neuf commissions scolaires qui dispensent les cours dans les trois grandes régions maritimes. Les Centres locaux d'emploi offrent des mesures de soutien à l'emploi aux participants. Ils peuvent par exemple payer des frais de garde et des frais de transport.

⁵⁸ Ils recevront aussi des formations techniques reliées à la navigation (cartographie et télécommunications) et à l'utilisation d'instruments électroniques (radar, GPS, sondeur), ainsi qu'à la mécanique marine.

5. QUATORZE INTERVENTIONS EN FORMATION DE BASE

INTRODUCTION

Ce chapitre présente l'analyse de quatorze interventions en formation de base. Deux autres expériences qui nous ont été relatées par les intervenants n'ont pas été retenues parce que les informations dont nous disposions étaient trop fragmentaires. La grande majorité des interventions retenues pour l'analyse ont été réalisées dans des entreprises et ont été soutenues par des employeurs. Deux ont cependant été soutenues par des syndicats, dans des secteurs d'activités où les employeurs investissent peu en formation. Une dernière a été menée directement auprès des employés par une commission scolaire.

La première section présente le profil des entreprises et de la main-d'œuvre touchées par ces interventions. Le profil des entreprises comprend le secteur d'activités, la propriété des entreprises, le nombre d'employés et la présence ou non d'un syndicat. Un commentaire sur la fréquence des tâches qui exigent des compétences de base dans les entreprises étudiées est également présenté. Le profil de la main-d'œuvre porte quant à lui sur le sexe, l'âge, la profession et la scolarité.

La deuxième section analyse différents aspects de la conception des projets en formation de base. Nous y examinerons notamment comment l'expression de la demande de formation a été favorisée par l'initiative de différents acteurs de l'entreprise, afin de répondre à divers objectifs. Nous verrons également par qui et comment les projets ont été conçus, de même que les différentes sources de financement qui ont été mises à contribution pour assurer leur réalisation. La section se termine par une présentation des compétences visées et des groupes professionnels touchés par les interventions.

La troisième section présente quant à elle les différentes étapes de mise en œuvre des projets, en cherchant à mettre en lumière la diversité des approches qui ont été adoptées. L'analyse portera sur les activités de sensibilisation, sur les tests diagnostiques et sur les activités de formation elles-mêmes. Nous allons alors examiner les outils diagnostiques et les outils pédagogiques utilisés, la durée et le moment de la formation, rémunérée ou non, de même que les modes de reconnaissance des acquis de la formation. La section se termine sur une analyse des difficultés de mise en œuvre des interventions.

5.1 LES CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES ET DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Cette première section présente les caractéristiques des entreprises où se sont déroulés les quatorze projets en formation de base que nous avons retenus pour notre analyse. Notre entretien avec les intervenants portait sur le secteur d'activités, sur la propriété des entreprises, sur la composition par sexe, âge, profession et scolarité de la main-d'œuvre ainsi que sur la présence ou non d'un syndicat.

Malheureusement plusieurs intervenants n'ont pas été en mesure de nous donner des réponses précises à plusieurs de ces questions. Cela peut s'expliquer en partie par le fait que certains n'avaient pas leurs dossiers devant eux et se fiaient à leur mémoire pour parler du projet. Même si nous assurons les intervenants que le rapport de recherche serait rédigé de façon à préserver l'identité des entreprises, il se peut également que certains aient été réticents à dévoiler des informations trop précises sur ces entreprises, de peur que celles-ci puissent alors être identifiées.

5.1.1 Le profil des entreprises

La très grande majorité des interventions qui nous ont été relatées par les intervenants ont été réalisées dans des entreprises manufacturières (tableau 2). Une seule des quatorze expériences a été menée dans le secteur des services. Parmi celles qui ont été réalisées dans le secteur manufacturier, on retrouve des entreprises de fabrication dans des secteurs relativement traditionnels comme la fabrication de papier, de produits en bois, de vêtements et de produits en plastique. On note également une entreprise de haute technologie, dans le secteur pharmaceutique.

Secteurs d'activités	Nombre de cas
Fabrication de papier	2
Fabrication de produits abrasifs	1
Produits pharmaceutiques	1
Fabrication d'appareils ménagers	1
Fabrication de produits en bois	2
Fabrication de matériel de transport	1
Fabrication de vêtement	1
Fabrication d'aliments	2
Fabrication de produits en plastique	1
Usine de textiles	1
Services d'entretien de bâtiments	1
Total	14

Dans quelle mesure cette forte présence des entreprises de fabrication, parmi les cas qui nous ont été relatés, est-elle représentative de l'ensemble des interventions en formation de base ? Pour répondre de façon entièrement satisfaisante à cette question, il faudrait faire un relevé exhaustif de toutes les interventions menées par l'ensemble des intervenants en formation de base au Québec depuis quelques années, ce qui dépasse le cadre de notre étude. Les réponses aux questions posées aux organismes de formation lors de notre entrevue de sélection indiquent cependant que la grande majorité de leurs interventions en formation de base au cours des deux dernières années précédant l'entrevue ont été réalisées dans des entreprises manufacturières. Sur cette base, on peut à tout le moins émettre l'hypothèse que le secteur manufacturier domine vraisemblablement l'ensemble des interventions en formation de base réalisées auprès des entreprises par les organismes de formation.

La moitié des interventions ont été réalisées dans des entreprises indépendantes à propriété québécoise. Les autres ont été menées dans des établissements faisant partie d'entreprises canadiennes ou de multinationales. Le nombre moyen d'employés s'élevait à 340 personnes par établissement. Cette moyenne recouvre une grande diversité de taille, puisque le nombre d'employés variait de 20 à 750 personnes. Seulement une entreprise n'était pas syndiquée. Il s'agit de la plus petite entreprise parmi celles où ont été réalisées des interventions en formation de base.

Interrogés sur la fréquence des tâches qui exigent des compétences de base dans les entreprises où ont été réalisés des projets, les intervenants rencontrés ont surtout porté leur attention sur l'alphabétisme. Selon eux, les tâches qui exigent des compétences en lecture, écriture et calcul sont fréquentes dans plus de la moitié des établissements où ont été réalisées des interventions. Ces compétences sont mobilisées notamment pour la lecture de mémos et la rédaction de rapports de production. Les compétences en mathématiques sont pour leur part mobilisées pour prendre des décisions relatives à la production.

5.1.2 Le profil de la main-d'œuvre

La main-d'œuvre masculine dominait dans la majorité des expériences qui nous ont été relatées⁵⁹. Cette observation ne surprend guère dans la mesure où la quasi-totalité des expériences ont été réalisées dans des entreprises manufacturières, où la main-d'œuvre est surtout masculine. On retrouve cependant deux expériences où la main-d'œuvre était composée à part égale d'hommes et de femmes, dans des entreprises produisant des produits pharmaceutiques et des produits abrasifs. Une seule intervention a été réalisée dans un secteur où les femmes sont majoritaires. Initiée par un syndicat, cette intervention visait des ouvrières de l'industrie du vêtement.

⁵⁹ Les personnes rencontrées n'ont été en mesure de nous donner des informations sur la répartition de la main-d'œuvre selon le sexe, l'âge, la profession et la scolarité que pour les deux tiers des expériences.

Les intervenants n'ont pas été en mesure de nous donner des indications très précises sur la composition selon l'âge. Il semble néanmoins que la moitié des milieux de travail avait une main-d'œuvre qui faisait une large place à des travailleurs âgés de 40 ans ou plus tandis qu'un peu moins de la moitié présentait une structure d'âge relativement diversifiée. Une seule entreprise était composée surtout de jeunes.

La majorité des entreprises étaient par ailleurs composées surtout de manœuvres peu scolarisés, même si l'on y retrouvait également des employés plus scolarisés, notamment chez le personnel de bureau et les techniciens. Seule l'entreprise ayant une main-d'œuvre plutôt jeune exigeait un diplôme secondaire lors de l'embauche.

5.2 LA CONCEPTION DES PROJETS EN FORMATION DE BASE

Nous allons examiner dans cette section les conditions et caractéristiques de départ des projets en formation de base. Nous verrons pour commencer quels rôles ont joué, au sein des milieux de travail, les principaux acteurs dans l'expression de la demande de formation. Nous allons ensuite voir quels rôles ont joué ces acteurs dans la conception des projets de formation. Nous examinerons finalement comment les projets ont été financés, quelles compétences ont été retenues pour les activités de formation et quels groupes professionnels ont été visés par les interventions.

5.2.1 L'expression de la demande de formation

L'expression de la demande de formation auprès des organismes de formation a été favorisée par l'action de divers acteurs. Dans une majorité d'interventions, la demande de formation a été initiée par les employeurs. Il s'agissait d'entreprises très actives en formation technique, qui ont décidé de s'engager en formation de base pour répondre à des défis liés au contrôle de la qualité, à l'implantation de nouvelles technologies, à des changements organisationnels et à la poursuite d'activités de formation technique par les employés. La formation de base devenait alors une condition de réussite de leur développement.

- ◆ Selon les intervenants, les deux tiers des entreprises étaient confrontés au défi du contrôle de la qualité. Parfois relié à une stratégie de conquête de nouveaux marchés, ce défi se présentait sous différentes formes. Dans une entreprise manufacturière d'un secteur de pointe, des exigences très strictes en contrôle de la qualité étaient depuis longtemps une caractéristique majeure du processus de production. Quelques entreprises de secteurs plus traditionnels venaient pour leur part d'implanter de nouvelles normes de qualité, alors que d'autres éprouaient des problèmes de contrôle de qualité de leur production, entraînant des taux de rejets élevés ou une insatisfaction de leur clientèle. Dans la majorité des entreprises confrontées au défi de la qualité, cette problématique a constitué un élément déclencheur qui a amené les employeurs à se préoccuper des lacunes en formation de base chez leurs employés.

- ◆ Accompagnant parfois l'implantation de nouvelles normes de qualité, des changements technologiques ont été introduits dans la moitié des entreprises. Dans quelques-unes d'entre elles, la modernisation technologique s'inscrivait dans une stratégie de croissance interne, liée à la conquête de nouveaux marchés. Dans d'autres, l'introduction de nouvelles technologies se faisait dans un contexte de rationalisation et impliquait des coupures de postes. Même si plusieurs entreprises étaient confrontées à des changements technologiques, seulement un intervenant a déclaré que ces changements ont amené l'employeur à formuler sa demande en formation de base. Celui-ci s'est interrogé sur les lacunes en formation de base à cause des difficultés de certains employés à suivre des cours en formation technique, rendus nécessaires par les nouvelles technologies.
- ◆ Dans deux entreprises, ce sont les changements dans l'organisation du travail qui ont amené l'employeur à s'interroger sur les lacunes en formation de base chez ses employés. Dans l'une d'elles, le recours accru au travail en équipe a nécessité un rehaussement des qualifications chez les employés. Dans l'autre, la nouvelle organisation du travail impliquait une nouvelles classification des métiers et la nécessité de relever le niveau de compétences.

Dans une seule expérience, la formation de base soutenue par un employeur ne visait pas à contribuer au développement de l'entreprise. L'employeur prévoyait avoir recours à des incitations à la retraite anticipée parce que l'introduction de nouvelles technologies avait pour effet de réduire ses besoins en main-d'œuvre. Grâce aux représentations de la Direction des ressources humaines, celui-ci a alors été convaincu d'offrir des activités en alphabétisation aux futurs retraités, même si cette action ne devait pas contribuer aux objectifs de production de l'entreprise.

Dans quatre autres projets, l'initiative du syndicat et des employés a joué un rôle crucial dans l'expression de la demande de formation. Dans trois de ces projets, les activités de formation avaient pour but le relèvement des compétences des personnes, sans nécessairement répondre à des objectifs organisationnels précis chez leurs employeurs. Dans une entreprise textile, le syndicat a ainsi invité des représentants du comité sectoriel de main-d'œuvre et d'un organisme de formation à venir visiter l'entreprise pour présenter sa stratégie en formation de base aux employés. L'employeur a collaboré aux efforts du comité en lui permettant de rencontrer les employés, afin de les intéresser à des activités de formation de base données dans une institution d'enseignement⁶⁰.

Dans deux secteurs d'activité, où les employeurs sont très peu actifs en formation, le syndicat des employés a organisé lui-même des activités en formation de base. Dans un cas, cette initiative répondait aux besoins exprimés par les employés eux-mêmes alors

⁶⁰ Cette approche a été présentée à la section 3.1.

que dans l'autre, elle a été une réponse à des besoins de formation identifiés par une étude réalisée par le syndicat à l'échelle du Canada.

Dans une autre entreprise en train de modifier son organisation du travail, l'initiative en faveur de la formation semble avoir été le fait d'un employé impliqué depuis trois ans en alphabétisation, qui est devenu le porte-parole de la Fondation québécoise de l'alphabétisation auprès de l'employeur et des employés. Cet employé a réussi à sensibiliser l'employeur et le syndicat à l'enjeu de l'alphabétisation. Même s'il ne se sentait pas responsable de cette question au départ, l'employeur a accepté d'impliquer son entreprise en formation de base. Contrairement aux trois expériences où l'expression de la demande a été le fait de syndicats, celle-ci semble avoir été conçue pour répondre aux besoins de l'entreprise. La formation de base y était en effet vue comme une condition de succès des activités de formation technique, nécessaires au reclassement des employés.

Nous ne savons malheureusement pas comment la majorité des employeurs ont pu connaître les services offerts en formation de base⁶¹. Nous savons cependant qu'un employeur a répondu à la stratégie promotionnelle d'un comité sectoriel qui avait élaboré une intervention en formation de base. Un autre a été sensibilisé à l'offre de formation d'un SAE lors d'un dîner-causerie organisé par une Corporation de développement économique alors qu'un troisième a été sollicité directement par un organisme de formation. Un syndicat local a pour sa part été référé à un SAE par un conseiller de la centrale syndicale auquel il est affilié.

5.2.2 La conception des projets

Dans presque toutes les entreprises, la conception des projets en formation de base a impliqué une collaboration patronale-syndicale. Dans la majorité des cas, les parties ont formé un comité de formation pour assurer la conception et la mise en œuvre du projet. Ces comités étaient le plus souvent constitués d'un représentant de la direction de l'entreprise, des chefs de département et de représentants syndicaux. Dans au moins deux entreprises, le comité de suivi du projet comprenait également un représentant de l'organisme de formation.

Malheureusement, les intervenants rencontrés n'ont le plus souvent pas été en mesure de nous expliquer la nature des enjeux qui ont été discutés au sein de ces comités lors de la conception des projets. On sait toutefois que, dans une entreprise, le syndicat a négocié une clause sur la formation de base qui a été ajoutée à la convention collective. Mais nous ne connaissons pas le contenu de cette clause. Dans deux entreprises, la négociation patronale-syndicale a porté notamment sur le nombre d'heures de formation. Dans l'une d'elles, les opérateurs de production travaillent en alternance des semaines de

⁶¹ Notre grille d'entrevue ne posait pas cette question. Interrogés sur les facteurs qui ont déclenché la stratégie en formation de base, certains intervenants nous ont néanmoins indiqué comment l'employeur a été sensibilisé à l'offre de services en formation de base.

36 ou de 48 heures, sans compter le temps supplémentaire. L'ajout de 12 heures de formation aux semaines de 48 heures était difficile pour les travailleurs. Le syndicat a donc négocié pour que le temps total passé en entreprise, pour le travail ou la formation, soit en moyenne de 44 heures.

Même si la majorité des interventions ont été réalisées dans des entreprises très actives en formation, peu d'entre elles étaient intégrées formellement à une stratégie globale de formation, incluant à la fois la formation de base et la formation technique. Seulement deux entreprises avaient en effet conçu un plan de formation articulant ces deux types de formation. Trois employeurs considéraient pour leur part la formation de base comme un préalable nécessaire à la formation technique.

Selon les intervenants, aucune entreprise n'a retenu d'autres stratégies que la formation pour pallier les lacunes en formation de base chez ses employés. Un employeur ayant introduit des changements dans l'organisation du travail envisageait toutefois d'orienter les employés qui ne voulaient pas participer à la formation de base vers des postes de travail n'exigeant pas un rehaussement des compétences, rendu nécessaire chez plusieurs employés à cause de la nouvelle organisation du travail.

Les deux projets initiés par des syndicats n'ont pas impliqué les employeurs. Dans un cas, un comité de formation formé de deux déléguées syndicales et de la personne responsable du projet au syndicat a assuré la conception et la mise en œuvre. Dans l'autre cas, le syndicat et la centrale syndicale auquel il est affilié ont collaboré pour assurer la réussite du projet. Outre la référence à un organisme ayant développé des compétences en formation de base, on ne sait pas si le syndicat a bénéficié du soutien de la centrale syndicale lors de la conception du projet.

Dans la majorité des expériences, un seul organisme de formation a été retenu par les entreprises ou les syndicats pour la conception et la mise en œuvre des projets. Sur quatorze interventions, dix ont été menées par des SAE de commissions scolaires alors que trois ont touché des organismes communautaires. Une seule intervention a été réalisée par un centre d'éducation aux adultes. Comme nous l'avons déjà noté, il s'agissait d'une stratégie de formation ayant pour clientèle des personnes en emploi. L'employeur était alors partenaire de l'organisme de formation pour la sensibilisation.

Deux expériences ont reposé sur une collaboration entre des organismes de formation. Dans l'une d'elles, une commission scolaire ayant développé une expertise en formation de base des personnes en emploi a accepté de partager son matériel pédagogique avec une commission scolaire dont l'implication auprès de cette clientèle est plus récente. Dans une autre expérience, on note par ailleurs une collaboration entre trois organismes dans la conception et la mise œuvre du projet. Un organisme communautaire a assumé la formation en alphabétisation, en français langue seconde et en résolution de problèmes. Un autre avait la responsabilité des cours d'initiation à l'informatique tandis qu'une commission scolaire donnait une formation en lecture de plans. Des rencontres de

concertation entre les formatrices provenant du premier organisme et de la commission scolaire ont permis d'arrimer les contenus de formation.

Trois expériences ont bénéficié d'une implication de comités sectoriels. Dans un cas, le comité sectoriel a coordonné les relations entre l'entreprise, l'organisme de formation et le Fonds national de formation de la main-d'œuvre. Dans un autre, le comité a été le maître-d'oeuvre d'un projet de formation de base à l'échelle du secteur, incluant la conception d'outils diagnostiques et la tenue d'activités d'alphabétisation. L'entreprise a donc pu bénéficier d'un projet déjà conçu pour le secteur, qui a ensuite été adapté pour ses besoins propres. Dans un troisième cas, le comité sectoriel a assuré la promotion des services en formation de base d'un centre d'éducation des adultes avec lequel il est partenaire⁶².

5.2.3 Le financement

Parmi les 11 interventions pour lesquelles nous connaissons les sources de financement, plus des trois-quarts ont été soutenues par le Fonds national de formation de la main-d'œuvre⁶³. Parmi celles-ci, on retrouve les 2 projets élaborés par des syndicats au bénéfice de travailleurs et de travailleuses qui oeuvrent dans des entreprises qui n'ont pas démontré d'intérêt pour la formation de base de leurs employés. Les autres interventions soutenues par le Fonds ont été menées dans des entreprises. Il s'agissait dans presque tous les cas d'aide financière accordée directement à des entreprises qui en ont fait la demande. Dans une intervention, le soutien financier du Fonds a cependant été accordé à un CSMO qui a ainsi été en mesure d'offrir sans frais des activités de formation à des entreprises du secteur.

Dans la majorité de ces interventions, la totalité des coûts directs a été assumée par le Fonds, incluant l'élaboration d'outils diagnostiques ou de formation, les honoraires d'un formateur et le salaire des employés en formation, excluant les avantages sociaux⁶⁴. Deux entreprises ont cependant financé en partie les coûts directs de l'intervention. Dans une entreprise ayant reçu une aide du Fonds pendant deux années, l'employeur a décidé de prolonger l'expérience une troisième année sans aide publique. Dans une autre, l'employeur a assumé seul les frais reliés au diagnostic des compétences de base chez les employés.

⁶² Il s'agit ici de l'approche présentée à la section 3.1.

⁶³ Les différentes sources de financement public de la formation de base sont présentées à la section 3.4.

⁶⁴ Le programme de subvention pour la formation de la main-d'œuvre en emploi du FNFMO est décrit à la section 3.4.4.

Dans les projets subventionnés par le FNFMO, la contribution financière de l'employeur a consisté à assumer le coût des avantages sociaux pour les employés en formation. Cette contribution n'a le plus souvent visé que les activités de formation tenues pendant les heures normales de travail. Dans deux entreprises où la formation était donnée en partie après les heures de travail, les employés n'ont reçu un salaire que pour la moitié des heures de formation. Dans une autre, la totalité de la formation se donnait en dehors des heures de travail et aucune rémunération n'a été versée aux participants. Un seul employeur a versé un salaire à ses employés pour des activités de formation tenues entièrement en dehors des heures de travail.

Parmi les interventions pour lesquelles nous connaissons les sources de financement, seulement deux n'ont pas été soutenues par le FNFMO. La première a bénéficié du programme IFPCA, qui a financé la conception d'outils de formation en alphabétisation par un SAE. L'employeur a payé les honoraires d'un formateur pour les activités de diagnostic et de formation en plus de verser un salaire aux participants pendant la formation, qui se déroulait entièrement pendant les heures de travail. La deuxième intervention a été financée entièrement par une commission scolaire, qui a utilisé son budget consacré à la formation continue des adultes. Il s'agissait d'une intervention menée directement auprès des travailleurs qui se sont inscrits à l'éducation des adultes d'une commission scolaire après avoir été sensibilisés à la formation de base. La contribution de l'employeur s'est limitée à cet effort de sensibilisation.

5.2.4 Les compétences de base visées par l'intervention

L'analyse du contenu de nos entretiens révèle que les interventions qui nous ont été rapportées ont largement été dominées par l'alphabétisation. Toutes les expériences ont en effet privilégié l'une ou l'autre des compétences traditionnellement associées à ce terme. Plus de la moitié des interventions portaient ainsi à la fois sur la lecture, l'écriture et le calcul. Un quart portait plus spécifiquement sur la lecture et l'écriture du français, incluant deux interventions en francisation menées auprès d'employés allophones. Les autres interventions ont porté sur les mathématiques.

Aucun projet n'a porté exclusivement sur l'une des autres compétences de base visées par notre recherche. Le tiers des interventions en alphabétisation portait cependant sur au moins une autre compétence de base. Deux projets comprenaient ainsi une initiation à l'informatique offerte à des employés de production. Une formation a été offerte sur le travail en équipe alors que deux interventions ont porté sur la résolution de problèmes. Deux formations en anglais ont par ailleurs été offertes à des employés de bureau et à des employés de production.

Si l'on considère que l'un des objectifs de notre recherche était de rendre compte de la diversité des pratiques en formation de base, on peut se demander pourquoi les interventions rapportées par les intervenants ont porté surtout sur l'alphabétisation. Deux raisons peuvent être invoquées pour expliquer cette situation. Premièrement, notre approche auprès des intervenants a peut-être eu pour effet de reléguer au second plan les

expériences qui portaient exclusivement sur d'autres compétences de base. Nous leur demandions en effet de nous parler brièvement de deux ou trois cas récents afin d'en sélectionner un pour l'entretien. Nous leur expliquions alors que nous ne cherchions pas nécessairement des cas faciles car nous voulions avoir une idée des difficultés de mise en œuvre d'une intervention en formation de base. Il est possible que cette demande de notre part ait eu pour effet d'amener les intervenants à nous parler surtout d'interventions en alphabétisation.

Dans l'esprit des intervenants, il est aussi possible que certaines interventions portant sur d'autres compétences de base soient trop proches de la formation technique pour être présentée de façon claire comme de la formation de base. On peut imaginer en effet que certaines activités de formation sur mesure portant sur le travail en équipe ou sur la résolution de problèmes dans des entreprises manufacturières incorporent en fait assez d'éléments associés spécifiquement à la tâche de travail pour être considérées comme de la formation technique. La distinction entre formation technique et formation de base peut alors devenir très ténue, ce qui a peut-être amené les intervenants à privilégier les interventions en alphabétisation lors de nos entretiens.

5.2.5 Les groupes professionnels touchés par la formation

Les 14 interventions qui ont été retenues pour l'analyse ont permis de rejoindre 1 445 personnes en formation de base. En moyenne, chaque intervention a touché un peu moins que deux travailleurs sur dix dans les entreprises participantes. Cette proportion n'a pas pu être calculée dans les interventions pilotées par des syndicats car on ne connaît pas le nombre total d'employés dans les entreprises d'où proviennent les participants.

Les employés de production constituaient le groupe professionnel le plus souvent touché par la formation en alphabétisation. Cette constatation ne surprend guère dans la mesure où treize interventions sur quatorze ont été faites dans des entreprises manufacturières, où la main-d'œuvre affectée à la production est souvent composée d'hommes faiblement scolarisés. Deux activités de formation en alphabétisation ont par ailleurs visé des manœuvres à la réception et à l'expédition ou des mécaniciens. Les employés travaillant pour des entreprises de services en entretien de bureau ont également reçu des formations en alphabétisation, de même qu'en français parlé.

En plus des employés, deux interventions en alphabétisation ont touché des contremaîtres ou des chefs d'équipe. Cette observation peut sembler surprenante au premier abord. Mais il ne faut pas oublier que, dans plusieurs entreprises, les gestionnaires de premier niveau sont souvent recrutés parmi les employés expérimentés qui ont su démontrer des qualités de leadership. Ces personnes peuvent présenter des lacunes en formation de base, qui ressortent lorsque les entreprises introduisent des changements exigeant un rehaussement des compétences.

Dans le quart des interventions, des activités de formation portant sur d'autres compétences de base ont également bénéficié aux employés de production. Il s'agissait de formations en travail en équipe, en résolution de problèmes et en initiation à l'informatique. Dans deux entreprises, des employés de bureau ont par ailleurs reçu des formations en anglais et en informatique. Il semble toutefois que, dans ce dernier cas, la formation ait porté sur l'apprentissage des logiciels faisant partie d'une suite bureautique. Il y a alors lieu de se demander si ce type de formation peut réellement être considéré comme de la formation de base.

5.3 LA MISE EN OEUVRE DES PROJETS

Nous allons suivre dans cette section les différentes étapes de mise en œuvre des projets en formation de base qui nous ont été relatés par les intervenants, en cherchant à mettre en lumière la diversité des approches. L'analyse portera sur les activités de sensibilisation, sur les tests diagnostiques et sur les activités de formation elles-mêmes. Nous allons alors examiner notamment les outils diagnostiques et les outils pédagogiques utilisés, la durée et le moment de la formation, rémunérée ou non, de même que les modes de reconnaissance des acquis de la formation.

Le chapitre se termine sur une analyse des difficultés de mise en œuvre des interventions. Selon notre revue de littérature, cet aspect est négligé dans la majorité des recherches sur la formation de base, même si certaines énumèrent les conditions de succès des expériences, notamment l'implication des gestionnaires, l'adéquation des objectifs de la formation par rapport aux caractéristiques de l'entreprise et la flexibilité des programmes de formation. Nous allons voir cependant que des difficultés particulières de mise en œuvre peuvent survenir même si ces conditions existent.

5.3.1 La sensibilisation et l'inscription des participants

Pour presque tous les projets de formation de base réalisés dans des entreprises, l'effort de sensibilisation a été le fruit d'une collaboration entre l'organisme de formation, l'employeur et le syndicat. Certains intervenants soutiennent que la collaboration active de ces trois acteurs a été un élément essentiel de la réussite du projet en formation de base. Ils insistent notamment sur l'action des syndicats, très importante pour rassurer les employés craintifs ou hésitants face au projet. On note néanmoins une entreprise syndiquée où seuls l'employeur et l'organisme de formation ont participé activement à l'exercice de sensibilisation des employés à la formation de base. Après avoir donné son accord, le syndicat a considéré qu'il n'était pas nécessaire de s'impliquer dans le projet.

Divers moyens ont été utilisés pour sensibiliser les employés à la formation de base. Dans toutes les entreprises, la sensibilisation a été faite surtout par des rencontres d'information, pendant ou après les heures de travail. Une présentation du projet était alors faite aux employés, en présence d'un représentant de l'employeur, du syndicat et de l'organisme de formation. Une période de questions suivait habituellement la présentation

du projet. D'autres moyens de sensibilisation ont également été utilisés dans certaines entreprises, notamment des kiosques d'information, des affichages, l'envoi de lettres au domicile des travailleurs et la publication d'articles dans le journal d'entreprise.

L'attitude des employés lors de ces séances de sensibilisation se divise à part égale entre les projets où les employés étaient largement positifs face à la proposition de formation de base et ceux où les employés ont exprimé des craintes ou des réticences. Un groupe se démarque parmi les travailleurs qui ont eu une attitude positive face au projet proposé par l'employeur. Il s'agit de travailleurs à qui on a offert des activités de formation de base pour mieux les préparer à la retraite. Même si on leur offrait de la formation dans une optique de formation générale des adultes, ils ont en effet demandé que le contenu de la formation soit plutôt axé sur les tâches de travail.

Dans les entreprises où les travailleurs ont affiché certaines réticences, les craintes ont porté notamment sur la confidentialité des résultats et sur les risques de perte d'emploi. Dans une entreprise, les employés ayant les lacunes les plus faibles étaient intéressés à participer au projet parce qu'ils envisageaient la possibilité de poursuivre des études secondaires. Par contre, les employés avec des lacunes plus importantes étaient beaucoup plus réticents parce qu'ils craignaient que la formation soit trop difficile et trop longue. Dans une autre entreprise, certains employés hésitants au départ ont décidé de participer après avoir constaté le succès de leurs collègues déjà inscrits aux activités de formation.

Ne bénéficiant pas de la collaboration active des employeurs, les deux projets soutenus entièrement par des syndicats ont reposé sur d'autres stratégies de sensibilisation. Dans un cas, le syndicat a eu recours surtout à des affiches posées sur les lieux de travail, invitant les employés à une soirée d'inscription. Après une présentation du projet, les travailleurs intéressés y étaient invités à passer un test oral pour les classer dans l'un des niveaux de formation. Ils recevaient ensuite de leur délégué syndical un billet sur lequel était inscrit leur niveau et l'heure du cours. Dans l'autre cas, le syndicat a publié un article dans la revue syndicale, qui comportait aussi un formulaire d'inscription. Des appels ont également été faits afin de rejoindre les personnes allophones à leur domicile, dans leur langue maternelle. Après que les premiers groupes de formation aient été constitués, on demandait aux participants de parler de leur expérience à leurs collègues de travail pour les inciter à participer. Selon un des intervenants, le fait que le projet ait été initié et géré par le syndicat, reconnu pour défendre les intérêts des travailleurs, a facilité l'adhésion des employés au projet.

5.3.2 L'évaluation initiale des compétences

Même si la majorité des intervenants travaillant au sein des organismes de formation nous ont indiqué qu'ils privilégiaient la conception de projets étroitement adaptés aux besoins de chaque entreprise, un peu plus de la moitié des interventions ont en fait reposé sur des outils diagnostiques relativement standardisés. Il pouvait s'agir dans certains cas de tests

calqués sur les tests élaborés par le ministère de l'Éducation ou de tests conçus par certains organismes pour l'ensemble de leurs interventions en entreprise.

Cette observation peut s'expliquer en partie par le fait que, dans certaines interventions, la formation n'était pas adaptée au contexte de travail. Les deux projets syndicaux et le projet mené par un centre de formation des adultes avec la collaboration d'un employeur pour la sensibilisation étaient en effet conçus dans une optique de formation générale. Il se peut par ailleurs que certains employeurs aient jugé que des tests élaborés sur mesure n'étaient pas nécessaires pour évaluer les lacunes en compétences de base chez leurs employés.

La participation aux tests était entièrement volontaire dans les deux projets syndicaux et dans une faible majorité des projets d'entreprise. Cette participation a cependant été obligatoire dans un peu moins de la moitié des entreprises. Dans l'une d'elles, le test diagnostique a tout d'abord été administré sur une base volontaire. Il a cependant été administré une deuxième fois de façon obligatoire parce que l'employeur croyait que certains employés qui avaient peut-être des lacunes en formation de base ne s'étaient pas présentés la première fois. À ce propos, certains intervenants considèrent que le recours à des tests obligatoires est généralement nécessaire si l'on veut avoir une image fidèle des lacunes en formation de base, puisque les employés ayant des difficultés sont souvent très réticents à se présenter aux tests volontaires.

Malheureusement, nos rencontres avec les intervenants n'ont pas permis de voir dans quelle mesure les résultats aux tests demeuraient confidentiels parce que notre grille d'entrevue ne soulevait pas cette question de façon suffisamment explicite. Quatre intervenants nous ont néanmoins déclaré que les résultats individuels aux tests sur les compétences de base demeuraient confidentiels, l'employeur ne recevant que des données colligées indiquant le nombre d'employés ayant des besoins de formation. Dans une expérience, l'employeur pouvait toutefois recevoir les résultats individuels aux tests, à la condition d'une autorisation écrite de la part de chaque employé.

5.3.3 La participation aux activités de formation

Dans la grande majorité des entreprises, la participation aux activités de formation était volontaire. Dans quelques entreprises, certaines conséquences ou certains risques étaient toutefois rattachés à un refus de participer. Dans l'une d'elles, les employés étaient rassurés sur le fait qu'ils ne subiraient aucun préjudice s'ils ne participaient pas à la formation. On les avertissait cependant que les participants pourraient par la suite bénéficier de certains avantages liés au relèvement de leurs compétences de base, notamment l'accès à des formations techniques et à des promotions. Dans une autre entreprise, dont la survie était menacée et qui s'était engagée dans un processus de réorganisation du travail exigeant une nouvelle définition des tâches, le relèvement des compétences techniques des employés était par ailleurs présenté comme une condition nécessaire à leur maintien en emploi.

On note par ailleurs deux entreprises où la participation des employés était obligatoire à la fois pour les tests et pour la formation. On ne sait pas comment ces projets ont été présentés aux employés afin de désamorcer la peur de l'échec qui peut être attachée à la participation à des activités de formation de base. On ne sait pas non plus comment les parties patronales et syndicales sont arrivées à s'entendre sur cette question litigieuse. On sait cependant que, dans un cas, un employé ayant refusé de participer à l'expérience a été transféré vers un autre département, où les exigences en compétences de base étaient moins élevées.

5.3.4 Les outils de formation

Une majorité des projets de formation de base soutenus par des entreprises a reposé sur des outils pédagogiques adaptés au milieu de travail. L'adaptation a consisté notamment à sélectionner de façon relativement pointue les compétences nécessaires pour accomplir le travail et à concevoir un contenu de formation en s'inspirant du matériel authentique utilisé dans l'entreprise. Un intervenant nous a également mentionné que les objectifs pédagogiques étaient définis en fonction des exigences propres à l'entreprise. Ainsi, pour des employés devant rédiger des rapports de conformité dans l'exercice de leur travail, la formation devait faire en sorte que tous les employés concernés puissent comprendre le rapport, peu importe si celui-ci comportait ou non des fautes d'orthographe.

Seulement deux interventions en entreprise ont été faites à partir de matériel pédagogique préexistant, sans adaptation au milieu de travail. Dans un cas, les outils pédagogiques avaient été conçus spécifiquement par le SAE d'une commission scolaire pour ses interventions en entreprise. Dans l'autre, la formation reposait sur des documents du ministère de l'Éducation en lecture et en écriture du français.

Trois interventions ont pour leur part reposé sur une approche mixte. Cette approche a été adoptée par les deux projets de formation initiés par des syndicats au bénéfice de leurs membres. Dans ces projets, la mixité des outils pédagogiques était liée aux objectifs de la formation, qui visait le relèvement des compétences aussi bien dans la vie courante qu'au travail. Dans l'un de ces projets, destiné à des travailleurs allophones, les participants les plus avancés dans leur formation étaient notamment invités à écrire de courtes histoires sur leur vie dans leur pays d'origine alors que d'autres exercices faisaient référence à la vie au travail. Dans le deuxième projet syndical, le contenu et la pédagogie ont été adaptés au fur et à mesure de la formation pour répondre étroitement aux besoins exprimés par les participants.

Le troisième projet reposant sur une approche pédagogique mixte a été réalisé dans un centre d'éducation aux adultes, dans le cadre d'une intervention qui considère les employés comme des clients et où l'employeur est vu comme un partenaire dans l'effort de sensibilisation mené par l'organisme de formation. Dans cette intervention, le matériel pédagogique n'a pas été conçu spécifiquement pour coller à la réalité du milieu de travail. Mais les participants étaient invités à apporter les documents qu'ils utilisaient dans leur travail pour les exercices en classe.

5.3.5 La durée de la formation

La durée totale de la formation reçue par les participants apparaît relativement polarisée. On observe en effet qu'environ la moitié des projets impliquaient des activités de formation de soixante heures ou moins par participant, organisées en modules de 30 heures. Parmi ces formations de courte durée, la majorité ne dépassait pas 30 heures au total. L'intervention la plus courte n'a duré que 9 heures. Toutes ces formations de courte durée se sont déroulées dans des entreprises.

Un peu moins que la moitié des projets impliquaient par contre des durées de formation beaucoup plus longues, variant entre 180 et presque 400 heures, réparties sur quelques années. Parmi ces projets, on retrouve les deux projets syndicaux. Dans l'un d'eux, la période de formation était de 50 semaines. Dans l'autre, l'apprentissage du français langue seconde était réparti sur trois années. Parmi les projets impliquant une participation dépassant 180 heures chez les participants, on retrouve également trois projets réalisés en entreprise. La participation à la formation s'est échelonnée sur 35 semaines dans l'un de ces projets tandis que les deux autres impliquaient une formation répartie sur deux ou trois années.

Sur une base hebdomadaire, la durée des activités de formation était le plus souvent de trois ou quatre heures. Dans deux projets, les participants étaient en formation six heures par semaine, soit deux séances de trois heures. Dans un autre, les personnes devaient se soumettre à une seule séance de huit heures. Bien que peu souhaitable au plan pédagogique, ce scénario a été retenu parce qu'il s'agissait de formation pendant les heures de travail et qu'il était difficile de trouver des remplaçants pour les personnes en formation pour des périodes plus courtes.

5.3.6 Le moment et le lieu de formation

Nous avons vu à la section 2.1.3 que la perturbation des activités de production constitue l'un des obstacles majeurs à l'implication des employeurs dans des projets en formation de base. Ce facteur, qui touche toutes les activités de formation, joue probablement plus fortement dans le cas de la formation de base parce que bon nombre d'employeurs ne sont pas convaincus de leur responsabilité face à ce type de formation.

Or l'analyse des expériences démontre que, dans la grande majorité des projets d'entreprise, les horaires de formation ont été conçus de façon à ne pas nuire aux activités productives. On retrouve en effet seulement deux projets où les activités de formation ont été réalisées entièrement pendant les heures de travail. Dans les deux cas, il s'agissait de projets de courte durée. Dans le premier, la formation touchait un très petit nombre de travailleurs et se limitait à trois demi-journées. Portant sur les opérations en mathématiques de base et reposant sur une approche pédagogique collée au contenu des tâches à accomplir, elle était donnée sur le poste de travail, sans remplacement des employés en formation. Le deuxième projet comportait pour sa part trois journées complètes de formation et exigeait le remplacement des employés en formation.

Dans une légère majorité des projets, les activités de formation se sont déroulées exclusivement en dehors des heures de travail. On y retrouve les deux projets syndicaux, dont les activités de formation se déroulaient le soir et la fin de semaine, ainsi que la moitié des projets réalisés en entreprise. Les participants étaient donc soumis à des horaires exigeants, puisque les heures de formation s'ajoutaient à des journées normales de travail. Dans la majorité des cas, il s'agissait d'entreprises fonctionnant avec des quarts de travail et la formation était donnée avant ou après les heures de travail.

Dans quatre projets d'entreprise, une approche mixte a été adoptée afin de limiter les conséquences d'un arrêt de production. Dans une entreprise, la formation débutait ainsi à l'heure du repas et se poursuivait ensuite pendant le temps de travail. Dans les trois autres entreprises, les horaires de travail étaient écourtés à la fin ou au début de la journée afin de libérer les employés. Le temps de formation était réparti également entre les heures normales de travail et le temps libre des travailleurs.

Dans la majorité des projets, la formation a été donnée dans les locaux de l'entreprise. Parmi les projets d'entreprise, deux se sont déroulés en tout ou en partie dans les locaux d'un organisme de formation. L'autre projet réalisé dans de tels locaux reposait sur la stratégie d'un centre de formation des adultes qui a sollicité la collaboration d'un employeur pour rejoindre des travailleurs. Pour leur part, les deux projets syndicaux se sont déroulés dans les locaux du syndicat.

5.3.7 La rémunération des participants

Dans les deux tiers des expériences en formation de base soutenues par un employeur, les participants ont reçu un salaire pendant les heures de formation. Diverses approches ont été retenues par les entreprises qui ont versé une rémunération aux participants. Trois d'entre elles ont versé un salaire aux participants pour des activités de formation tenues entièrement pendant les heures de travail. Dans trois autres, les activités de formation se répartissaient en partie pendant les heures de travail et en partie en dehors. Deux d'entre elles n'ont versé un salaire que pour les heures de formation données pendant les heures de travail alors que dans l'autre, les employés étaient payés pour toutes les heures de formation. Un seul employeur a versé un salaire à ses employés pour des activités de formation données entièrement en dehors des heures de travail.

Parmi les projets où une rémunération n'a pas été versée aux participants, on retrouve les deux initiatives syndicales et le projet de formation générale des adultes réalisé avec la collaboration d'un employeur pour les activités de sensibilisation. On note aussi deux projets d'entreprise, où la formation était donnée entièrement en dehors des heures de travail. Dans l'un de ces projets, l'employeur a payé les frais d'inscription, les manuels et les frais de déplacement des participants.

Deux entreprises ont pour leur part changé leur politique de rémunération des heures de formation pendant le projet. Dans l'une d'elles, la formation a été rémunérée pendant les deux premières années, alors que l'entreprise recevait une aide financière du FNFMNO.

La troisième année, l'employeur finançait seul le projet et les participants n'étaient alors pas rémunérés pendant les activités de formation. Dans une autre expérience, qui s'est échelonnée sur quatre années⁶⁵, l'employeur a au cours de la première année rémunéré les participants pour toutes les heures de formation, qui se déroulaient entièrement pendant les heures de travail. Il offrait en outre un boni aux employés ayant complété au moins 80 % des activités de formation prévues. La deuxième année, la formation se donnait à part égale pendant et après les heures de travail. Les participants n'ont alors été rémunérés que pour la moitié des heures de formation. Au cours des deux années suivantes la formation se donnait entièrement en dehors des heures de travail et n'était plus rémunérée.

L'employeur a adopté cette approche parce qu'il considérait qu'à long terme, l'effort en formation de base était de la responsabilité des employés. Au cours des deux premières années du projet, il avait cependant accepté de rémunérer les employés pendant les heures de formation pour leur signifier qu'il croyait dans la formation de base. L'entreprise a par la suite réduit progressivement son implication. Même au cours des deux dernières années, elle a toutefois mis ses locaux à la disposition des employés pour les activités en formation de base⁶⁶. Elle a également continué d'offrir un boni aux employés ayant terminé la majeure partie des activités de formation prévues.

5.3.8 L'évaluation des compétences acquises et la sanction de la formation

Dans la grande majorité des projets en formation de base, les organismes de formation ont émis une attestation de participation. Le plus souvent, ce document a été émis après avoir soumis les participants à des tests afin d'évaluer les progrès réalisés. Dans quelques cas, les organismes repassaient les tests qui avaient servi à l'évaluation diagnostique, afin d'évaluer la progression des participants. Dans d'autres, les tests utilisés au début et à la fin de la formation étaient différents.

Quelques intervenants nous ont par ailleurs mentionné que les participants étaient soumis à des tests tout au long de la formation, afin d'évaluer leurs progrès et d'ajuster le contenu et le rythme des cours. Les personnes en difficulté pouvaient ainsi bénéficier d'une attention particulière et d'un plus grand nombre d'heures de formation si nécessaire. Cette approche avait pour but d'assurer la réussite de tous les participants.

Seulement deux organismes semblent avoir émis des documents permettant de mesurer la maîtrise de certaines compétences de base des participants à la fin de la formation. Dans une intervention, l'organisme de formation a ainsi émis des bilans individuels comprenant le nombre d'heures de formation, les progrès accomplis et les suites à donner. Ces bilans ont été remis au comité sur l'organisation du travail de l'entreprise. Dans une autre expérience, les participants étaient soumis à des tests reprenant les

⁶⁵ Nous ne connaissons pas les sources de financement pour cette expérience.

⁶⁶ On ne sait pas qui payait alors l'organisme de formation pour ses services.

examens du ministère de l'Éducation en français et en mathématiques de base. La formation, d'une durée de 350 heures, était donnée dans un centre d'éducation aux adultes en dehors des heures de travail et avait pour but de permettre aux personnes de poursuivre des études de niveau secondaire si elles le désiraient.

Dans deux expériences, les participants n'ont reçu aucun document attestant de leur participation ou de leur réussite. Dans un cas, il s'agissait d'une formation de très courte durée, donnée directement sur le poste de travail à un très petit nombre d'employés. L'autre cas est l'un des deux projets syndicaux en formation de base. Même si l'organisme qui a donné la formation émet généralement des attestations de participation, le syndicat considérait qu'il valait mieux que ces documents ne soient pas émis. Cette décision a été prise parce que le niveau d'alphabétisation des participants était très inégal au départ et que les personnes n'ont pas toutes pu suivre la formation avec la même régularité.

Signalons pour terminer une expérience originale visant à souligner l'engagement des employés en formation de base dans une entreprise. Chaque fin de session, un événement était organisé en présence de l'employeur, au cours duquel les participants et les chefs d'équipe témoignaient de leur effort et des progrès accomplis. On y remettait également des prix pour souligner l'engagement, la persévérance et les changements les plus notables dans les façons de travailler chez certains employés. Seuls les participants étaient conviés à l'événement mais sa tenue faisait par la suite l'objet d'un article dans le bulletin de liaison du syndicat.

5.3.9 Les difficultés de mise en œuvre

Les intervenants en formation de base que nous avons consultés ont relevé des difficultés de mise en œuvre pour environ les deux tiers des interventions. Certaines difficultés se sont manifestées lors des démarches de financement des projets. D'autres ont surgi pendant des activités de sensibilisation, pendant l'organisation des activités de formation elles-mêmes et vers la fin des projets, alors que l'intérêt de certains participants fléchissait.

Dans deux entreprises, il semble que les délais de financement du FNFMO ont constitué un obstacle à la mise en œuvre des projets en formation de base, en retardant la tenue des activités de formation. Ainsi, pour une activité de formation qui devait démarrer en septembre, le financement arrivait dans certains cas au cours de l'automne. Les professeurs qui devaient donner la formation étaient alors déjà embauchés ailleurs. Puisque la relation de confiance entre le professeur et les élèves est très importante en formation de base, les perturbations causées par ces délais entraînaient une baisse de motivation chez les participants.

Dans deux projets, il a été difficile d'intéresser les employés à l'offre de formation. Dans le premier, initié par un syndicat, l'effort de sensibilisation a été difficile à cause du grand nombre d'employés allophones ne parlant ni l'anglais ni le français. En plus de publier un

article dans la revue syndicale, les responsables du projet ont dû trouver des personnes qui pouvaient parler aux membres allophones dans leur langue maternelle. Dans un autre projet, il a été difficile de convaincre les employés de la pertinence de la formation de base. Même s'il ne s'agissait pas d'une entreprise qui effectuait des coupures de postes, les employés ont finalement été convaincus de participer en étant sensibilisés au fait qu'en cas de licenciement, leurs compétences de base pourraient éventuellement être un atout lors de leurs démarches de recherche d'emploi.

Dans quelques projets, l'organisation de la formation a été difficile à cause de contraintes diverses, qui ont exigé une grande flexibilité de la part des formateurs. Dans une entreprise, les supérieurs immédiats ont ainsi tardé à libérer les employés inscrits en formation de base. La formation a pu démarrer juste à temps pour bénéficier du financement de la part du FNFMO. Dans une autre entreprise, une séance de formation a été reportée parce qu'elle ralentissait la production. Dans une troisième entreprise, plusieurs activités de formation étaient données au cours de la même période. Il était parfois difficile de libérer certains employés pour suivre la formation de base parce qu'ils étaient inscrits en formation technique au même moment. Dans une quatrième entreprise, la forte rotation de la main-d'œuvre a déstabilisé les groupes de formation, le nombre de participants fluctuant grandement.

Dans certains projets, les organismes de formation ont été confrontés à un désengagement progressif des participants, qui pouvait se manifester par des absences de plus en plus nombreuses ou par des abandons. Ce phénomène était lié à différents facteurs. Dans l'un des projets, initié par un syndicat, la formation se donnait en dehors des heures de travail et les absences s'expliquaient en partie par le fait que les employés étaient souvent sollicités pour faire du travail en temps supplémentaire. Dans un projet réalisé dans une entreprise, l'employeur n'a reçu aucun financement de la part du FNFMO pendant la dernière année d'un projet de trois ans. Il a alors décidé de poursuivre la formation mais en n'offrant plus de rémunérer les employés pendant les heures de formation. Le syndicat a alors décidé de boycotter le projet, d'où une réduction du nombre de participants. Dans une autre entreprise, la promotion du programme, initialement assurée par l'organisme de formation, a été progressivement assumée par l'employeur, avec des résultats mitigés.

Dans le projet syndical où les absences s'expliquaient en partie par le fait que les employés faisaient souvent du travail en temps supplémentaire, l'organisme de formation a sollicité les délégués syndicaux afin qu'ils redoublent leurs efforts de sensibilisation auprès des employés. De nouvelles périodes de formation ont été ajoutées le samedi afin de faciliter la conciliation entre le travail, les responsabilités personnelles et la formation. On a par ailleurs eu recours à une modification des moyens de formation afin d'intéresser plus de personnes aux cours de français écrit. Puisque les participants étaient nettement plus enthousiastes face aux cours d'informatique, il a été décidé d'initier les personnes à un logiciel de traitement de texte, conçu comme véhicule pour l'apprentissage du français.

Dans une entreprise où le projet en formation de base était soutenu très fortement par le directeur des ressources humaines, le départ de celui-ci a entraîné l'arrêt du projet parce que le nouveau gestionnaire n'avait pas les mêmes priorités. Selon l'intervenant en formation, cette expérience démontre que le dossier en formation de base ne doit pas être piloté par une seule personne dans l'entreprise car son avenir est alors trop fragile. Cet exemple soutient ainsi l'argument de plusieurs intervenants, selon lesquels le succès d'un projet en formation de base dépend en grande partie de l'implication de tous les acteurs de l'entreprise dans sa mise en œuvre.

5.3.10 L'évaluation des interventions

Dans la majorité des interventions, l'organisme de formation a cherché à connaître le niveau de satisfaction des employés et des employeurs. Chez les employés, cela se faisait le plus souvent au moyen de questionnaires sur la satisfaction, distribués aux participants à la fin de la formation. Certains organismes ont toutefois choisi de recueillir les commentaires lors de rencontres individuelles ou de groupe, où les personnes étaient invitées à s'exprimer.

Presque tous les intervenants nous ont mentionné que les participants ont été satisfaits de l'intervention. Cette satisfaction s'appuie chez plusieurs sur le fait qu'ils prennent conscience de leur capacité d'apprendre. Cet élément est crucial chez des personnes qui pensaient au départ être incapables de poursuivre un cheminement visant l'acquisition de nouvelles compétences. Grâce aux progrès réalisés en formation de base, elles gagnent alors beaucoup de confiance en elles et d'autonomie, autant dans la vie privée qu'au travail. Selon quelques intervenants, cette nouvelle image de soi amène souvent les personnes à s'impliquer davantage dans des activités reliées au milieu de travail, comme des comités sociaux ou syndicaux. Elles sont également moins hésitantes à s'inscrire à des activités de formation technique, dans l'entreprise ou dans un organisme de formation.

Une seule intervention semble avoir fait l'objet de réserves de la part de personnes ayant au départ des lacunes importantes en lecture et en écriture. Interrogées sur leur satisfaction face à l'intervention et sur les bénéfices qu'elles en avaient retirés au travail et à la maison, il semble que ces personnes ont eu des commentaires mitigés parce que les progrès accomplis étaient insuffisants à leurs yeux.

Selon les intervenants, les employeurs ont été satisfaits de l'intervention en formation de base. La majorité a déclaré que leur entreprise avait retiré des avantages tangibles de l'expérience. Quelques employeurs ont ainsi remarqué que les participants ont gagné beaucoup de confiance en eux et qu'ils s'engagent plus activement dans les activités de l'entreprise. Ces employés sont également moins craintifs devant les projets de formation dans l'entreprise et démontrent plus de motivation à se perfectionner. Dans une entreprise qui doit assurer une relève pour des postes de contremaître, cela a notamment permis à l'employeur d'offrir des promotions à des candidats qui n'auraient pas pu satisfaire aux conditions rattachées à ces postes s'ils n'avaient pas rehaussé leurs compétences de base. Deux employeurs ont par ailleurs déclaré que la productivité des

employés avait augmenté. Dans une de ces entreprises, où le nombre d'employés est restreint, la formation de base a ainsi amené une réduction mesurable du taux de rejet dans la production. En l'absence d'autres facteurs ayant pu influencer ce taux, le phénomène semble entièrement attribuable à la formation de base en calcul et en résolution de problèmes chez les employés.

CONCLUSION

Rendue publique au printemps 2002, la Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue vise à susciter l'expression des besoins de formation chez les adultes et à mieux adapter l'offre de formation à la diversité des contextes et des besoins. Ne se contentant pas de répondre à la demande, la Politique veut éveiller celle-ci en créant les conditions favorables à l'expression des besoins de formation.

Fondé sur une approche partenariale, le plan d'action qui l'accompagne cherche ainsi à créer une véritable dynamique de l'offre et de la demande en invitant les partenaires nationaux et régionaux à se mobiliser autour des quatre grandes orientations de la Politique : assurer une formation de base aux adultes, maintenir et rehausser sans cesse leur niveau de compétence, valoriser les acquis et les compétences par une reconnaissance officielle et finalement lever les obstacles à l'accessibilité et à la persévérance.

Afin d'appuyer la mise en œuvre du plan d'action, cette recherche sur la formation de base des personnes en emploi avait pour but de mieux comprendre la relation entre l'offre et la demande de services en formation de base, en se limitant aux personnes en emploi. Elle constitue le troisième projet d'une stratégie de recherche, qui a déjà donné lieu à une estimation du nombre d'analphabètes chez les personnes en emploi et à une revue de littérature sur la formation de base en milieu de travail.

La recherche s'est limitée à ce que la Politique appelle la formation générale et commune, qui nécessite 9 années de scolarité. Elle ne touche ainsi qu'une seule des trois composantes de ce que la Politique appelle la formation de base, qui comprend en outre la formation générale et diversifiée, nécessitant deux années de plus, de même que la qualification professionnelle permettant de s'insérer sur le marché du travail. Nous avons cependant couvert la grande majorité des compétences faisant partie des compétences générales et communes au sens de la Politique. Un premier ensemble regroupe les compétences habituellement désignées par le terme d'alphabétisme, soit les capacités de lecture, d'écriture et de calcul. Le deuxième ensemble regroupe quatre autres compétences de base jugées essentielles dans les sociétés développées, soit la capacité de communiquer, la capacité de travailler en équipe, la capacité à utiliser les technologies de l'information et de la communication ainsi que la capacité à analyser et à résoudre de nouveaux problèmes. Seule la capacité à participer au développement de la société par l'exercice de ses rôles de citoyenne et de citoyen a été exclue de la recherche.

Parce qu'elle se limitait aux personnes en emploi, notre recherche avait par ailleurs une portée plus restreinte que celle de la Politique, qui couvre l'ensemble de la population adulte. Les activités d'alphabétisation ou de formation aux autres compétences de base

soutenues par les employeurs ou les syndicats ont été privilégiées. La recherche a également porté, dans une moindre mesure, sur les activités de formation de base destinées directement aux personnes en emploi. Celles-ci devaient cependant s'adresser spécifiquement aux personnes en emploi et ne pas viser l'ensemble de la population adulte. L'étude rejoint ainsi la deuxième orientation de la Politique, qui vise surtout le monde du travail.

Les objectifs de la recherche ont été définis afin de combler certaines lacunes dans nos connaissances actuelles sur la formation de base, à partir d'une lecture critique des résultats de recherches sur l'alphabétisme et les autres compétences de base. Nous avons ainsi cherché à mieux connaître la demande de services en formation de base, en ne négligeant pas les autres compétences de base et en cherchant à nuancer notre propos pour tenir compte des particularités des différents secteurs d'activités. Nous avons également cherché à mieux connaître l'offre de services en formation de base et les efforts des organismes pour susciter la demande et améliorer cette offre. Parce que la Politique et le plan d'action proposent une approche partenariale, nous avons aussi cherché à explorer les formes de partenariat qui existent en faveur de la formation de base. En dernier lieu, nous avons cherché à documenter un plus grand nombre d'expériences en formation de base des personnes en emploi.

La recherche a reposé sur une consultation menée auprès de deux catégories d'intervenants, soit les comités sectoriels de main-d'œuvre et les organismes de formation actifs en formation de base. Des entrevues téléphoniques avec les comités sectoriels nous ont permis de sélectionner dix comités ayant mené des actions en formation de base. Des entrevues auprès d'organismes de formation nous ont permis de sélectionner onze Services aux entreprises des commissions scolaires et deux organismes communautaires ayant mené des interventions en formation de base. Tous les organismes sélectionnés ont été rencontrés pour des entretiens semi-dirigés, majoritairement réalisés dans leurs locaux.

LA DEMANDE EN FORMATION DE BASE

Le premier objectif de notre recherche consistait à mieux connaître, du point de vue des intervenants, les caractéristiques de la demande en formation, en distinguant l'alphabétisme et les autres compétences de base définies par la Politique. Nous voulions ainsi mieux comprendre la position des employeurs et des employés face à la formation de base, de même que les facteurs favorables ou défavorables à leur implication dans un effort de formation.

La consultation nous a permis en grande partie de corroborer les résultats des recherches déjà faites sur les caractéristiques de la demande en formation de base. Nous avons vu ainsi que la majorité des intervenants s'entendent pour dire que les employeurs sont peu portés à investir en formation de base. Le faible intérêt des employeurs s'explique en partie par leur tiédeur vis à vis de la formation en général, incluant la formation technique.

Certains employeurs préfèrent ainsi embaucher de nouveaux employés mieux formés plutôt que de mener des actions en formation de base. D'autres privilégient l'embauche d'employés faiblement qualifiés à qui ils offrent une faible rémunération, tout en réduisant le plus possible les investissements en formation. Ces entreprises s'inscrivent ainsi dans ce que certaines recherches appellent la flexibilité quantitative de la main-d'œuvre, défavorable au développement des ressources humaines.

Même chez les employeurs qui investissent en formation, les efforts effectivement consentis à la formation de base sont relativement faibles. A l'instar de certains chercheurs, des intervenants mentionnent que plusieurs employeurs considèrent que la responsabilité de la formation de base relève du système d'éducation. Cette position est renforcée par le fait que les employeurs croient que la formation de base est un projet de longue haleine, entraînant des coûts très importants. Une minorité d'employeurs soutiennent un discours plus favorable à la formation de base. Mais cela ne se traduit pas souvent par des initiatives concrètes parce qu'ils accordent la priorité à la formation technique.

Il semble cependant que la réticence des employeurs à investir en formation de base vise surtout la lecture, l'écriture et le calcul. Ils seraient par contre plus disposés à reconnaître leurs responsabilités à l'égard des autres compétences de base, notamment la capacité à travailler en équipe, la capacité à résoudre des problèmes ou à maîtriser l'utilisation des équipements informatiques. Cette position favorable s'expliquerait par le fait que ces compétences sont perçues comme de nouvelles compétences devant naturellement accompagner le changement technologique ou organisationnel. Les compétences en lecture, écriture et calcul renvoient par contre au cheminement scolaire initiale et sont considérées déjà acquises.

Les autres compétences de base apparaissent ainsi de plus en plus importantes dans certains secteurs d'activités. Les habilités en communication verbale sont ainsi essentielles dans les entreprises de services où la qualité de la relation avec la clientèle est un atout concurrentiel. Mais elles sont également très importantes dans des industries manufacturières, où l'organisation du travail repose de plus en plus sur le travail d'équipe. Avec l'enrichissement des tâches dans ces industries, l'habileté à résoudre des problèmes est également de plus en plus mobilisée. De façon surprenante, la capacité à utiliser des équipements informatiques n'a pas été mentionnée par les intervenants, vraisemblablement parce qu'ils considèrent que cette compétence est de nature technique.

Les témoignages recueillis sur les situations favorables à l'expression des besoins en formation de base par les entreprises mettent cependant en lumière certaines situations où les lacunes en lecture, écriture ou calcul peuvent devenir des entraves au développement des entreprises. L'implantation de nouvelles procédures de contrôle de qualité ou de nouvelles technologies peut ainsi amener l'employeur à prendre conscience des lacunes en alphabétisme chez les employés, qui se révèlent notamment lors des

activités de formation technique. Ces lacunes peuvent par ailleurs rendre plus difficile la gestion des ressources humaines dans les entreprises. Elles peuvent par exemple obliger les gestionnaires à avoir plus souvent recours à la communication verbale avec les employés, qui ne peuvent comprendre correctement les messages écrits. Elles peuvent également constituer un obstacle à la mobilité des ressources humaines, parce que les employés ne peuvent réussir les examens de promotion. Le risque d'accidents de travail peut en outre être augmenté parce que les employés ont de la difficulté à lire les consignes de santé et de sécurité.

Plusieurs intervenants croient que les difficultés liées à des lacunes en compétences de base risquent de s'aggraver dans bon nombre de secteurs d'activités où la concurrence exige un relèvement de la productivité et de l'innovation de produits. À cause du vieillissement de la main-d'œuvre, les entreprises auront plus de mal à combler leurs besoins de compétences par l'embauche de jeunes et devront de plus en plus avoir recours à la formation de leurs employés expérimentés.

Certains facteurs peuvent favoriser l'implication effective des entreprises en formation de base. La négociation par le syndicat de clauses sur ce type de formation dans les conventions collectives peut ainsi contribuer à un rehaussement des investissements de l'entreprise en formation de base. L'exemple d'autres entreprises ayant mené des actions en formation de base peut également motiver l'employeur à passer à l'action. Certains organismes de formation ont d'ailleurs recours à la diffusion des expériences réussies en formation de base afin de sensibiliser les employeurs aux bénéfices qui peuvent y être attachés.

Des obstacles peuvent cependant faire reculer les employeurs qui pensent mettre en œuvre un projet de formation de base. Le principal obstacle est la difficulté à tenir des activités de formation sans nuire au fonctionnement de l'entreprise. Cette difficulté survient surtout lorsque les activités de formation ont lieu pendant les heures normales de travail, car il faut alors remplacer les employés absents ou réduire la capacité de production de l'entreprise. Dans les entreprises qui doivent avoir recours au travail en temps supplémentaire, elle peut se poser même pour des activités de formation qui se tiennent en dehors des heures normales de travail. Deux autres obstacles relevés dans la littérature ont également été mentionnés par les intervenants, soit la crainte de voir les employés nouvellement formés quitter pour une entreprise concurrente et la difficulté à identifier correctement les lacunes en compétences de base.

Mise à part cette difficulté à identifier les lacunes en compétences de base, il est important de noter que ces obstacles à la tenue d'activités en formation de base peuvent en principe jouer tout autant dans le cas de la formation technique. On peut donc penser que l'implication de l'entreprise en formation de base est fortement liée à l'attitude de l'employeur à l'égard de ce type de formation. Le fait que plusieurs employeurs considèrent que l'alphabétisation est la responsabilité du système public d'éducation joue ainsi à l'encontre de ce type de formation. Ils ne sont disposés à y investir que si la

rentabilité anticipée est nettement positive, ce qui est susceptible de survenir quand ils considèrent que l'implantation réussie de changements organisationnels ou techniques dépend du rehaussement des compétences en lecture, écriture et calcul.

À l'instar des commentaires recueillis sur les employeurs, les personnes rencontrées lors de notre consultation ont généralement confirmé les principales raisons avancées dans la littérature pour expliquer la réticence des personnes en emploi à participer à des activités de formation de base. Plusieurs intervenants ont relevé notamment l'image de soi négative chez les personnes faiblement alphabétisées, de même que des obstacles situationnels, notamment le manque de temps et les responsabilités familiales. Si ces derniers jouent vraisemblablement un rôle quelque soit le type de formation, les réticences à participer à des activités de formation qui sont liées à l'image de soi négative semblent, pour leur part, jouer nettement plus dans le cas de l'alphabétisation.

Selon les intervenants, deux facteurs peuvent toutefois inciter les personnes en emploi à participer à des activités de formation de base, incluant l'alphabétisation. Ainsi, plus l'employeur s'investit dans la promotion de la formation de base, plus il favorise la participation des employés, qui doivent cependant être convaincus du fait que l'employeur est prêt à créer les conditions favorables à la réussite des participants. Les syndicats peuvent eux aussi contribuer grandement à accroître la participation des employés. La participation de ceux qui sont réticents à révéler leurs lacunes en alphabétisme peut notamment s'accroître sensiblement s'ils savent que les représentants syndicaux sont impliqués dans la conception de la stratégie de formation.

L'OFFRE DE SERVICES

Le deuxième objectif de notre recherche consistait à mieux connaître l'offre de services en formation de base, de même que les efforts des organismes de formation pour susciter la demande et améliorer leur offre. Cet aspect apparaissait en effet largement négligé par les recherches sur la formation de base, qui privilégient surtout l'analyse des caractéristiques de la demande de formation.

Nous avons vu que l'offre de services en formation de base vise deux types de clientèle : les personnes et les entreprises. L'offre de services aux personnes est soutenue par les Centres d'éducation aux adultes et les organismes communautaires de formation. Les premiers proposent des services intégrés de formation générale de niveau élémentaire et secondaire à l'ensemble de la population adulte alors que les organismes communautaires visent surtout les populations démunies. En formation de base, les services offerts par ces deux types d'organismes portent surtout sur l'alphabétisation. Des cours d'anglais et des cours d'initiation à l'informatique peuvent aussi être proposés.

Les autres compétences de base ne sont habituellement pas comprises dans l'offre de services des Centres d'éducation des adultes, même si la pédagogie utilisée en alphabétisation et dans les autres activités de formation peut chercher à les développer.

Des activités de formation portant sur le travail en équipe, sur les processus d'apprentissages, sur la résolution de problèmes et sur la communication en milieu de travail peuvent être offertes dans le cadre du programme d'intégration socioprofessionnelle. Ce programme cible toutefois les personnes sans emploi qui éprouvent des difficultés à s'insérer sur le marché du travail.

L'offre de formation de base aux entreprises apparaît, pour sa part, largement dominée par les Services aux entreprises des commissions scolaires. La grande majorité de ces organismes proposent des services intégrés en formation de base et en formation technique, incluant le diagnostic des compétences, la conception et la mise en œuvre d'activités de formation en entreprise. L'offre de tels services par des organismes communautaires est marginale, la grande majorité des organismes voués à la formation de la main-d'œuvre ayant pour clientèle des personnes qui cherchent à s'insérer en emploi.

Les stratégies de promotion en faveur de la formation de base varient nettement selon le type de compétences. L'alphabétisation bénéficie ainsi de campagnes nationales menées auprès de l'ensemble de la population, soutenues notamment par la Fondation pour l'alphabétisation. Dans quelques régions, des campagnes de valorisation de la formation générale, incluant l'alphabétisation, ont en outre été lancées au cours des dernières années. Fruit d'un effort concerté des commissions scolaires, ces campagnes reposaient sur la distribution de matériel promotionnel et sur la diffusion de publicité dans les journaux. Toute la population adulte a été ciblée, incluant les personnes en emploi et les employeurs.

La promotion de l'ensemble des compétences de base, incluant les autres compétences générales et communes retenues par la Politique, est assurée surtout par les Services aux entreprises des commissions scolaires et, dans une moindre mesure, par quelques organismes communautaires actifs en formation de base auprès des entreprises. Leurs efforts de promotion sont cependant limités pour deux raisons principales. Premièrement, presque tous les SAE offrent à la fois des activités de formation techniques et des activités de formation de base. Chez ces organismes, les efforts de promotion semblent privilégier surtout la formation technique. La majorité compte toutefois sur ce type d'intervention pour sensibiliser les employeurs au fait que la formation de base pourrait être un préalable nécessaire à la réussite des activités de formation technique. Deuxièmement, ces organismes disposent de peu de moyens financiers pour soutenir des campagnes de promotion en utilisant des outils comme la distribution de dépliants ou la publication d'annonces dans les médias. La majorité semble actuellement privilégier des activités de sensibilisation reposant sur des rencontres avec les employeurs, à l'occasion de rendez-vous de gens d'affaires ou lors de visites en entreprises. Le petit nombre de conseillers limite toutefois leur capacité à mener de telles actions de sensibilisation, notamment lorsqu'il s'agit de visites en entreprise.

Dans une large mesure, les organismes publics ou communautaires qui offrent des activités en formation de base ont conçu cette offre afin de minimiser les obstacles à la participation des personnes en emploi et des entreprises. Des efforts ont été faits pour adapter l'offre aux caractéristiques de la demande, notamment en ce qui concerne le contenu de la formation, la durée et les horaires des cours.

Financée par le ministère de l'Éducation, l'offre de services qui est faite par certaines commissions scolaires aux personnes en emploi a ainsi pour avantage d'être très peu exigeante pour les employeurs, puisqu'elle porte sur des activités de formation qui se déroulent entièrement en dehors des heures de travail. Conçue par une commission scolaire et un comité sectoriel de main-d'œuvre, la stratégie promotionnelle qui soutient cette offre de formation ne sollicite la collaboration des employeurs que pour la tenue d'une séance d'information sur les services offerts. On propose alors aux employés des services gratuits de formation, dont les modalités de participation sont très souples. Ainsi, la pédagogie est individualisée et les participants sont invités à apporter des documents utilisés en entreprise pour des exercices en classe. Ils peuvent s'inscrire aux activités de formation pour acquérir des compétences très spécifiques, sans être astreints à un cheminement scolaire prédéterminé. Les participants peuvent quitter en tout temps et revenir au besoin pour approfondir leurs connaissances. Regroupant des personnes provenant de différentes entreprises, le nombre de participants est habituellement assez élevé pour permettre aux organismes de constituer quelques groupes de formation le jour et le soir. Les personnes qui ont des horaires variables peuvent passer d'un groupe à l'autre selon leurs disponibilités.

L'offre de services qui est faite aux entreprises par les commissions scolaires et les organismes communautaires est, quant à elle, le plus souvent conçue sur mesure pour répondre spécifiquement aux besoins des employeurs. Contrairement aux services destinés aux personnes en emploi, qui privilégient l'alphabétisation, cette offre couvre dans la majorité des cas l'ensemble des compétences de base définies par la Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue. Tous constitués d'une très petite équipe permanente de conseillers, ces organismes sont en mesure d'offrir un éventail relativement large d'activités de formation en ayant recours, au besoin, à des formateurs embauchés pour chaque projet. Ces formateurs peuvent être des professeurs de la commission scolaire ou des travailleurs autonomes.

Cette offre de services est appuyée financièrement par quelques programmes gouvernementaux, qui ont pour effet de réduire considérablement le coût pour les entreprises. Nous avons vu notamment que les organismes de formation peuvent se prévaloir du programme IFPCA pour développer des activités novatrices de sensibilisation, de recherche et de production de documents didactiques en alphabétisation. Les entreprises qui décident de s'engager dans un effort de formation de base peuvent, quant à elles, se prévaloir du FNFMO, qui assume tous les coûts directs associés au diagnostic des compétences et à la formation. Le Fonds a décidé de privilégier les activités d'alphabétisation depuis quelques années, en assouplissant les conditions d'admissibilité

pour les entreprises qui soumettent de tels projets. Les autres compétences de base ne bénéficient toutefois pas d'une telle faveur.

Dans tous ces organismes, l'intervention en entreprise est conçue afin de limiter le plus possible les appréhensions des employeurs et de leurs employés. À partir d'une analyse de besoins, les différentes composantes de l'intervention sont élaborées en tenant compte des caractéristiques des entreprises. Les tests destinés à mesurer les compétences de base des employés et les outils pédagogiques servant à la formation sont, le plus souvent, adaptés au contexte de travail. Cette approche permet d'adapter étroitement le contenu de la formation aux besoins de l'entreprise et au profil de compétences des employés. Mais certains organismes peuvent également offrir des outils standard aux employeurs qui considèrent que les outils sur mesure ne sont pas nécessaires.

La démarche de formation est par ailleurs organisée afin de favoriser la participation des employés. Les formateurs participent à des séances d'information afin de présenter le programme de formation, en présence de représentants de l'employeur et du syndicat. On explique alors aux employés les objectifs et le fonctionnement du programme. Un effort particulier est fait afin de réduire les appréhensions des employés, en les rassurant notamment sur le caractère confidentiel des résultats aux tests visant à évaluer leurs compétences de base. Le terme «alphabétisation» est par ailleurs rarement utilisé parce qu'il est souvent associé à des échecs scolaires.

Les modalités entourant l'administration des tests apparaissent essentielles à une intervention réussie car la stratégie de formation repose en grande partie sur un diagnostic fiable des lacunes en formation de base. Bon nombre d'organismes privilégient une participation obligatoire aux tests. Cette approche évite que les employés n'aient à révéler aux autres leurs lacunes en se présentant à des tests volontaires. Elle favorise aussi la fiabilité du diagnostic parce qu'elle permet de mesurer les difficultés chez certains employés qui pourraient sous-estimer leurs lacunes.

L'effort d'adaptation des activités de formation consiste ensuite à ne retenir que les compétences jugées importantes par l'employeur et pour lesquelles des lacunes ont été identifiées chez les employés. À partir de documents préexistants, le formateur adapte les outils pédagogiques en utilisant des exemples concrets liés au contexte de travail. À la fin des activités, les participants reçoivent le plus souvent une attestation de participation. Après avoir soumis les participants à des tests, certains organismes remettent toutefois des documents stipulant qu'ils ont réussi la formation.

Vraisemblablement à cause de la vive concurrence entre les organismes de formation, dont le territoire d'intervention n'est souvent pas limité, peu d'entre eux semblent engagés dans des relations d'échange ou de collaboration permettant d'accroître leur expertise. Seulement deux SAE et un organisme communautaire nous ont ainsi mentionné de tels échanges. Nous avons toutefois noté deux expériences régionales de concertation autour de la formation de base, dont l'une a permis la conception d'une trousse d'intervention en

formation de base. Nous avons également souligné l'existence d'un comité provincial sur la formation de base au sein de la TRÉAQFP, composé de représentants de SAE. Ce comité a notamment élaboré un cadre de référence commun qui pourrait servir de base à une reconnaissance des acquis de la formation, grâce à la création de portfolio reconnus par tous les intervenants.

LES STRATÉGIES SECTORIELLES

Le troisième objectif de notre recherche consistait à explorer les formes de partenariat qui existent entre les différents intervenants en formation de base, de même que les efforts concertés pour améliorer l'offre de services et pour susciter la demande. Outre les expériences de collaboration ou de partenariat entre les organismes de formation, nous voulions voir quelles stratégies ont été conçues par les comités sectoriels de main-d'œuvre afin de répondre à des défis en formation de base dans les entreprises de leur secteur.

Nos entretiens avec les représentants des comités sectoriels de main-d'œuvre nous ont permis de documenter 10 projets sectoriels en formation de base. La majorité de ces projets ont émergé à la suite de discussions entre les membres du comité ou avec les représentants des différents secteurs d'activités. Seule une minorité semble avoir été initiée à la suite de recherches sur les caractéristiques de la main-d'œuvre ou sur les besoins de formation.

La majorité des projets impliquaient un partenariat étroit entre les comités et diverses associations sectorielles ou professionnelles, notamment pour la définition des besoins de formation et la validation des outils d'intervention. La plupart des projets reposaient aussi sur des relations étroites avec le réseau public d'enseignement. Dans la majorité des cas, il s'agissait des SAE des commissions scolaires mais certains projets ont impliqué des institutions collégiales ou universitaires. Le plus souvent, les comités ont été les clients des institutions d'enseignement pour l'achat de services. Nous avons vu cependant que le Comité sectoriel de l'industrie textile s'est distingué en formant un partenariat informel avec une commission scolaire pour la promotion de la formation de base.

Sur les dix projets mis en œuvre par des comités sectoriels, la moitié portait sur les compétences habituellement regroupées sous le terme d'alphabétisme, soit la lecture, l'écriture et le calcul. Tous ces projets ont été réalisés dans des secteurs d'activités à prédominance masculine. Quatre ont été réalisés dans le secteur manufacturier, dont trois étaient confrontés à des conditions de marché difficiles, nécessitant l'adoption de stratégies pour développer de nouveaux produits et pour accroître la productivité. L'autre secteur manufacturier visé par une stratégie sectorielle était pour sa part confronté à des pénuries de main-d'œuvre spécialisée. Le cinquième projet a été réalisé dans le secteur de l'environnement, confronté à un défi pressant en matière de santé et de sécurité au travail.

Deux comités se sont donnés pour but de sensibiliser les employeurs aux avantages de l'alphabétisation. La stratégie du Comité sectoriel de l'industrie textile nous est apparue originale dans la mesure où elle sollicite la collaboration des employeurs pour la promotion, auprès des employés, des services d'éducation des adultes de quelques commissions scolaires. Cette approche a été conçue afin de réduire le plus possible l'effort des employeurs en alphabétisation. Hormis leur collaboration à la promotion, aucun investissement en temps ou en argent n'est en effet demandé aux entreprises puisque les activités de formation ont lieu après les heures de travail, sans aucune charge financière pour les entreprises.

Trois comités ont pour leur part soutenu des projets intégrés de formation en lecture, écriture et calcul destinés aux entreprises. Financées par le FNFMO, ces stratégies ont permis d'offrir des activités de diagnostic et de formation sans aucun coût pour les entreprises participantes. Les employeurs devaient cependant payer pour les salaires des participants lorsque la formation était donnée pendant les heures de travail.

Contrairement aux projets d'alphabétisation, les cinq projets sectoriels portant sur d'autres compétences de base ne visaient pas nécessairement des secteurs dominés par une main-d'œuvre masculine. Trois étaient à prédominance féminine, soit les secteurs du tourisme, de l'économie sociale et de la transformation des produits de la pêche. La main-d'œuvre était cependant largement masculine dans les services automobiles et dans le secteur électrique et électronique.

Trois de ces projets avaient pour but d'accroître les habiletés en communication orale chez les employés. Les deux premiers devaient contribuer à améliorer les capacités de communication chez les employés de l'industrie touristique et des services automobiles qui ne sont pas en contact fréquent avec la clientèle. Ces deux projets ont vu le jour parce que ces secteurs sont confrontés aux exigences croissantes des clients, qui s'attendent à un service de qualité de la part de tous les employés. Le troisième projet avait pour objectif d'améliorer les compétences en communication verbale, incluant la résolution de conflits, chez des employés hautement qualifiés qui se retrouvent dans des entreprises manufacturières.

Le quatrième projet portant sur d'autres compétences de base a été réalisé dans deux sous-secteurs de l'économie sociale. À partir d'une identification de besoins, menée auprès de valoristes et de préposés en aide domestique, il consistait à élaborer des plans de formation portant sur plusieurs compétences de base, notamment, la communication orale, la résolution de problèmes, l'initiation à l'informatique et la maîtrise d'une langue seconde. Ces plans de formation n'avaient pas été mis en œuvre tels quels au moment de nos entretiens. Le comité sectoriel a cependant développé un programme de formation des valoristes qui incluait des éléments de formation de base.

Dans le secteur des pêches maritimes, deux projets en formation de base ont été développés pour couvrir trois sous-secteurs. Un premier projet, visant à la fois les

entreprises de transformation et de mariculture, était destiné aux chefs d'équipe et aux contrôleurs de qualité, avec une possibilité de s'étendre éventuellement aux employés de production. Il a porté sur le travail d'équipe, en s'attachant à la motivation et à la résolution de conflits. L'autre projet destiné aux pêcheurs est en fait un programme de formation technique, qui comprend cependant des éléments de formation en résolution de problèmes et en utilisation des équipements de télécommunication.

Nous avons vu que la portée des projets sectoriels a été relativement modeste jusqu'à présent. Dans une certaine mesure, cela est dû au fait que certains projets sont relativement récents. Mais dans au moins deux secteurs, ces résultats modestes s'expliquent par le fait que les entreprises ont été très peu nombreuses à vouloir s'engager dans un effort en formation de base. Les deux projets qui ont réussi à rejoindre le plus grand nombre de personnes ont été réalisés dans le secteur textile et dans l'industrie touristique. Le premier a réussi à rejoindre quelques centaines de personnes par année pour des activités d'alphabétisation. Le deuxième, qui portait sur la communication orale, a rejoint pour sa part près de 15 000 personnes.

LES EXPÉRIENCES EN FORMATION DE BASE

Le quatrième objectif de notre recherche consistait à connaître un plus grand nombre d'expériences d'alphabétisation et de formation aux autres compétences de base des personnes en emploi. Nous voulions ainsi combler une lacune importante dans nos connaissances sur la formation de base au Québec, où l'on retrouve un très petit nombre de cas analysés, se limitant majoritairement à des expériences d'alphabétisation. Afin de dépasser une présentation de quelques histoires à succès, nous voulions également porter notre regard sur des expériences où se sont manifestées certaines difficultés de mise en œuvre.

Notre recherche a permis de mettre en lumière un univers de pratiques nettement plus étendu que ce que les quelques expériences québécoises recensées dans la littérature pouvaient nous laisser penser. Nous n'avons toutefois pas réussi à remplir nos objectifs de recherche de façon entièrement satisfaisante. Même si certains intervenants nous ont mentionné que les employeurs étaient généralement plus favorables à la formation aux autres compétences de base, les expériences qui nous ont été relatées ont toutes porté surtout sur l'alphabétisation, alors que le tiers portait également sur au moins une autre compétence de base. Outre le fait que les interventions en alphabétisation sont favorisées par le FNFMO, cette situation pourrait s'expliquer par le fait que nous demandions aux intervenants de nous relater des expériences ayant connu certaines difficultés de mise en œuvre, peut-être plus importantes dans les interventions en alphabétisation. Elle pourrait aussi être liée au fait que la frontière entre la formation portant sur d'autres compétences de base et la formation technique est peut-être plus difficile à tracer, notamment dans le cas de la résolution de problèmes et de l'initiation à l'informatique.

Sur les quatorze interventions qui ont été analysées, treize ont visé le secteur manufacturier. La main-d'œuvre était à prédominance masculine dans la majorité des entreprises. Les personnes de 40 ans et plus représentaient une forte proportion des effectifs dans la moitié des entreprises. Les employés de production étaient les plus souvent visés par les interventions. Deux projets ont également touché des contremaîtres et des chefs d'équipe.

Dans une majorité d'entreprises, les lacunes en formation de base ont été identifiées par l'employeur. Il s'agissait d'entreprises très actives en formation technique, qui ont décidé de s'engager en formation de base pour répondre à des défis organisationnels. Le défi du contrôle de la qualité a été le principal élément déclencheur ayant amené les employeurs à se préoccuper des lacunes en formation de base. L'introduction de nouvelles technologies et des changements organisationnels exigeant un relèvement des compétences ont également été mentionnés.

Dans quelques projets, l'initiative du syndicat et des employés a cependant joué un rôle crucial dans l'expression de la demande de formation. Dans trois de ces projets, les activités de formation avaient pour but le relèvement des compétences des personnes, sans nécessairement répondre à des objectifs organisationnels précis chez leurs employeurs. Dans deux secteurs d'activités où les employeurs sont très peu actifs en formation, le syndicat des employés a organisé lui-même les activités en formation de base.

Même si les organismes de formation valorisent la création d'outils adaptés spécifiquement au contexte de travail, nous avons vu qu'un peu moins de la moitié des tests servant à faire le diagnostic des compétences de base étaient standardisés. Entièrement volontaire dans les deux projets syndicaux, la participation aux tests était toutefois obligatoire dans un peu moins de la moitié des entreprises.

Les outils pédagogiques utilisés pour la formation étaient le plus souvent conçus sur mesure pour refléter les milieux de travail. Les projets soutenus par un syndicat reposaient quant à eux sur une approche mixte, combinant les outils standard et les outils sur mesure. La participation aux activités de formation a été volontaire dans la grande majorité des interventions en entreprises. Dans certains cas, les employés étaient cependant avisés que la participation à la formation de base pourrait conférer des avantages à certains, qui pourraient notamment avoir plus facilement accès à de la formation technique.

Nous avons vu par ailleurs que les projets ont été conçus de façon à réduire considérablement les coûts pour l'employeur, tout en limitant le plus possible les conséquences indésirables sur les activités productives. Les trois quarts des projets ont ainsi été soutenus par le FNFMO, qui a le plus souvent financé la totalité des coûts directs des interventions. Les horaires de formation ont par ailleurs été conçus de façon à ne pas nuire aux activités productives dans la grande majorité des projets. Dans la plupart des

projets réalisés en entreprise, les activités de formation se sont déroulées exclusivement en dehors des heures de travail. Dans quatre projets, les activités de formation se répartissaient à moitié sur le temps de travail et à moitié sur le temps personnel des employés.

La contribution des employeurs a le plus souvent consisté à verser le salaire aux employés pendant les activités de formation. Habituellement, la rémunération ne couvrait toutefois que les heures de formation données pendant les heures normales de travail. Seulement deux employeurs ont versé une rémunération pour des activités de formation données en tout ou en partie en dehors des heures normales de travail.

Dans la grande majorité des projets, les organismes de formation ont émis une attestation de participation. Même si la majorité a soumis les participants à des tests, très peu de ces organismes semblent avoir émis une attestation de réussite ou des documents mesurant les progrès accomplis. Cette approche moins exigeante pour les employés a peut-être été adoptée pour désamorcer la peur de l'échec chez certains participants.

Les intervenants en formation de base que nous avons consultés ont relevé des difficultés de mise en œuvre pour environ les deux tiers des interventions. Certaines de ces difficultés se sont manifestées au tout début des projets à cause des délais de financement du FNFMO. Dans certains projets, il a par ailleurs été difficile d'intéresser les employés à l'offre de formation, à cause du grand nombre d'employés allophones et du scepticisme de certains employés sur la pertinence d'un projet en formation de base dans le cadre de leur emploi.

Dans d'autres projets, l'organisation de la formation a été difficile et a exigé une grande flexibilité de la part des formateurs. Ces difficultés étaient liées à la réticence des supérieurs immédiats à libérer les employés pour suivre la formation, au ralentissement de la production occasionné par la formation pendant les heures de travail et aux conflits d'horaires entre différentes activités de formation, dans un projet combinant formation de base et formation technique. Dans une autre entreprise, la forte rotation de la main-d'œuvre a déstabilisé les groupes de formation, le nombre de participants fluctuant grandement.

Dans quelques projets, les organismes de formation ont finalement été confrontés à un désengagement progressif des participants, qui pouvait se manifester par des absences de plus en plus nombreuses ou par des abandons. Dans un projet, initié par un syndicat, ce phénomène était lié à l'attrait du temps supplémentaire chez les travailleurs. Dans un autre, le désengagement des employés était lié à la décision de l'employeur de ne plus rémunérer les participants pendant la formation. Dans une entreprise, la promotion du programme a par ailleurs été progressivement assumée par l'employeur, avec des résultats mitigés.

Malgré ces difficultés, il semble que les employeurs et les employés ont été satisfaits de l'effort consacré en formation de base. Les avantages déclarés sont liés en bonne partie à la mise en confiance des employés, qui hésitent moins à s'impliquer dans les activités de l'entreprise, notamment les activités de formation technique. Deux employeurs ont par ailleurs déclaré que la productivité des employés avait augmenté. Un seul projet a toutefois permis de mesurer objectivement un bénéfice pour l'employeur, dans une entreprise où la formation a amené une réduction mesurable du taux de rejet de la production.

Des recherches ultérieures sur la formation de base auraient avantage à poursuivre l'analyse des pratiques en formation dans les entreprises. Des études de cas pourraient notamment approfondir certains aspects qui sont ressortis de notre consultation des intervenants. Elles pourraient notamment s'attacher à mieux documenter des expériences de formation touchant d'autres compétences de base que la lecture, l'écriture ou le calcul. Elles pourraient chercher à voir dans quelle mesure et de quelle façon ces compétences sont plus ou moins étroitement associées à l'univers des compétences techniques, ce qui pourrait expliquer l'attitude plus positive des employeurs et des personnes en emploi à leur endroit, comparée à celles qu'ils ont à l'égard des activités de formation associées à l'alphabétisation. Ces études pourraient en outre chercher à mieux comprendre la dynamique patronale-syndicale lors de la conception et de la mise en œuvre des projets en formation de base.

ANNEXES

PREMIÈRE ENTREVUE AVEC LES ORGANISMES DE FORMATION

IDENTIFICATION DE L'ORGANISME

Date de l'entrevue :	
Organisme :	
Nom de la personne ressource :	
Fonction :	
Numéro de téléphone :	
Courriel :	

PRÉSENTATION DES OBJECTIFS DE LA CONSULTATION

Bonjour, mon nom est _____ et je travaille à la direction de la recherche et de la statistique du Ministère de l'Emploi et de la solidarité sociale.

Au cours des prochaines semaines, nous allons mener une consultation sur l'alphabétisation et la formation de base des personnes en emploi. Cette consultation vise à appuyer la mise en œuvre de la *Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue*. Elle comprendra une série d'entrevues avec des comités sectoriels et des organismes de formation.

Nous sommes en train de sélectionner les organismes qui feront l'objet de la consultation. À cette fin, j'aimerais vous poser quelques questions sur votre organisme.

Auriez-vous 10 minutes pour répondre à ces questions?

Oui	
Non	

Sinon :

Pourrions-nous convenir d'un moment qui vous conviendrait mieux?

Date	
Heure	
Non disponible	

Si la personne ne prévoit pas être disponible au cours des prochains jours :

Pourriez-vous me donner les coordonnées d'autres personnes qui pourraient répondre à quelques questions sur les activités de votre organisme?

Oui	
Non	

Si oui :

Noms	Fonction	Num. de téléphone

QUESTIONS

Pour commencer j'aimerais vous poser quelques questions sur l'alphabétisation de la main-d'œuvre.

- 1. Est-ce que votre organisme intervient en alphabétisation de la main-d'œuvre en emploi? Par alphabétisation, nous entendons l'apprentissage de la lecture, de l'écriture et du calcul.**

Oui	
Non (passer à la question 6)	

- 2. Quelles sont les compétences touchées par cette intervention? (cocher)**

Compétences	
Lecture	
Écriture	
Calcul	

- 3. Pourriez-vous me dire si ces interventions visent:**

Des personnes en emploi, avec le soutien d'un employeur?	
Des personnes en emploi, avec le soutien d'un syndicat?	
Des personnes en emploi, sans soutien d'un employeur ou d'un syndicat? (veuillez préciser)	
D'autres clientèles? (veuillez préciser)	

4. **Combien d'interventions en alphabétisation destinées aux milieux de travail, avec le soutien d'un employeur ou d'un syndicat votre organisme a-t-il réalisé au cours des 24 derniers mois?**

Nombre approximatif :

Si l'organisme est intervenu dans au moins un milieu de travail :

5. **Quels ont été les secteurs d'activité couverts par ce type d'intervention? Est-ce que l'un de ces secteurs prédomine dans vos interventions?**

6. **Est-ce que votre organisme intervient auprès de la main-d'œuvre pour développer les compétences de base suivantes :**

Compétences	Oui	Non
La communication en milieu de travail ?		
Le travail en équipe ?		
L'analyse et la résolution de nouveaux problèmes ?		
L'utilisation de technologies informatiques et de communication ?		
D'autres compétences de base (veuillez préciser lesquelles) ?		

Si la réponse est négative à toutes les questions, passer à la question 10

Si la réponse est positive pour au moins une compétence de base

7. **Quelles sont les clientèles visées par ces activités de formation?**

	Oui	Non
Des personnes en emploi, avec le soutien d'un employeur?		
Des personnes en emploi, avec le soutien d'un syndicat?		
Des personnes en emploi, sans soutien d'un employeur ou d'un syndicat? (veuillez préciser)		
D'autres clientèles? (veuillez préciser)		

8. Depuis 24 mois, combien d'interventions ont été menées par votre organisme en formation de base des personnes en emploi?

Nombre approximatif :	
-----------------------	--

9. Quels ont été les secteurs d'activité couverts par l'intervention dans l'une ou l'autre des compétences de base? Est-ce que l'un de ces secteurs prédomine dans vos interventions?

10. Pourriez-vous m'indiquer quels sont les autres organismes publics, communautaires ou privés qui interviennent en alphabétisation et en formation de base de la main-d'œuvre sur le même territoire ou dans les mêmes secteurs d'activité? Connaissez-vous les coordonnées des personnes responsables?

La personne ne connaît aucun organisme (passer à la section sur la fin de l'entrevue)	
--	--

Organisme :	
-------------	--

Responsable	
-------------	--

Tel :	
-------	--

Organisme :	
-------------	--

Responsable	
-------------	--

Tel :	
-------	--

Organisme :	
-------------	--

Fin de l'entrevue

A : Si l'organisme n'intervient pas en alphabétisation auprès et en formation de base auprès des personnes en emploi :

Je vous remercie pour votre collaboration à cette entrevue.

B : Si l'organisme intervient en alphabétisation et/ou en formation de base des personnes en emploi :

Nous allons terminer notre première série d'entretiens téléphoniques avec les organismes de formation d'ici peu. Par la suite nous allons rencontrer⁶⁷ certains organismes pour une seconde entrevue qui portera sur quatre grands thèmes :

- ◆ Les activités de l'organisme en alphabétisation et formation de base
- ◆ Les caractéristiques du principal secteur d'activité visé par l'intervention
- ◆ Le partenariat des intervenants en alphabétisation et en formation de base
- ◆ Le déroulement des expériences d'alphabétisation et de formation de base

Si votre organisme est sélectionné, seriez vous disponible au cours des prochaines semaines pour une deuxième entrevue qui devrait durer environs deux heures?

Oui	
Non	

Si la personne ne prévoit pas être disponible :

Pourriez-vous m'indiquer le nom et le numéro de téléphone d'autres au sein de votre organisme personnes que nous pourrions rencontrer pour une entrevue sur ces thèmes?

Nom	Fonctions	No de téléphone

Je vous remercie pour votre collaboration à cette entrevue (et à bientôt).

⁶⁷ Si la personne demande quels sont les critères de sélection : La sélection devra nous permettre d'avoir un éventail aussi large que possible d'organismes selon le type d'interventions (alphabétisation et autres compétences de base) et selon les secteurs d'activité où se font les interventions.

PREMIÈRE ENTREVUE AVEC LES COMITÉS SECTORIELS

IDENTIFICATION DU COMITÉ

Date de l'entrevue :
Comité :
Nom de la personne ressource :
Fonction :
Adresse :
Numéro de téléphone :
Courriel :

PRÉSENTATION DES OBJECTIFS DE LA CONSULTATION

Bonjour, mon nom est _____ et je travaille à la direction de la recherche et de la statistique du Ministère de l'Emploi et de la solidarité sociale.

Au cours des prochaines semaines, nous allons mener une consultation sur l'alphabétisation et la formation de base des personnes en emploi. Cette consultation vise à appuyer la mise en œuvre de la *Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue*. Elle comprendra une série d'entrevues avec des comités sectoriels et des organismes de formation.

Nous sommes en train de sélectionner les comités sectoriels qui feront l'objet de la consultation. À cette fin, j'aimerais vous poser quelques questions sur l'alphabétisation et la formation de base dans votre secteur d'activité.

Auriez- vous 10 minutes pour répondre à ces questions?

Oui (passer à la question 1)	
Non	

Sinon, pourrions-nous convenir d'un moment qui vous conviendrait mieux?

Date	
Heure	
Non disponible	

Si la personne ne prévoit pas être disponible au cours des prochains jours :

Pourriez-vous me donner les coordonnées de membres du comité qui pourraient répondre à quelques questions sur l'alphabétisation et la formation de base dans votre secteur d'activité?

Oui	
Non	

Si oui :

Noms	Fonction	Num. de téléphone

Questions

Pour commencer j'aimerais vous poser quelques questions sur l'alphabétisation de la main-d'œuvre.

- 1. Est-ce que l'alphabétisation de la main-d'œuvre en emploi est une préoccupation dans votre secteur d'activité? Par alphabétisation nous entendons l'apprentissage de la lecture, de l'écriture et du calcul.**

Oui	
Non (passer à la question	

Si oui :

- 2. Cette préoccupation porte sur quel type de compétence ?**

La lecture?	
L'écriture?	
Le calcul?	

Si la réponse est positive à la question 1 :

- 3. Est-ce que votre comité a déjà mené ou prévoit mener au cours des 18 prochains mois des actions pour favoriser l'alphabétisation de la main d'œuvre du secteur?**

Des actions ont déjà été menées	
Des actions sont en cours	
Des actions sont prévues d'ici 18 mois	
Aucune action n'a été menée et aucune n'est prévue (passer à la question 4)	

Si une action a déjà été menée, est menée présentement ou est prévue:

- 4. Pourriez-vous me décrire les grandes lignes de ces actions et me dire si elles visent plus spécifiquement les habiletés en lecture, écriture ou calcul?**

- 5. J'aimerais maintenant savoir si le développement des autres compétences de base suivantes constitue une préoccupation dans votre secteur d'activité :**

Compétences	Oui	Non
La communication en milieu de travail ?		
Le travail en équipe ?		
L'analyse et la résolution de problèmes ?		
L'utilisation des technologies informatiques et de communication ?		
D'autres compétences de base (veuillez spécifier) ?		

(Si la personne a répondu positivement au moins une fois à la question 4)

- 6. Est-ce que votre comité a déjà mené ou prévoit mener au cours des 18 prochains mois des actions pour favoriser le développement de ces compétences de base dans votre secteur?**

Des actions ont déjà été menées	
Des actions sont en cours	
Des actions sont prévues d'ici 18 mois	
Aucune action n'a été menée et aucune n'est prévue <i>(passer à la question 8)</i>	

Si une action a déjà été menée, est menée présentement ou est prévue:

- 7. Pourriez-vous me décrire les grandes lignes de ces actions?**

(Veuillez spécifier les compétences visées dans chaque cas)

8. À votre connaissance, quels sont les organismes publics, privés ou communautaires qui offrent des services en alphabétisation et en formation de base aux entreprises de votre secteur d'activité. Pourriez-vous me donner les coordonnées des personnes responsables?

La personne ne connaît aucun organisme

Organisme :	
Responsable	Tel :
Organisme :	
Responsable	Tel :
Organisme :	
Responsable	Tel :

8. Dans votre secteur d'activité, connaissez-vous des entreprises qui ont réalisé des expériences en alphabétisation ou en formation de base de leur main-d'œuvre? *Si oui* : Combien d'expériences connaissez-vous?

	Oui	Non
Alphabétisation		
Formation de base		

Si la réponse est négative :

9. Pourriez-vous m'indiquer le nom de personnes qui pourraient connaître de telles expériences dans votre secteur d'activité?

Oui

Non

Si oui :

Organisme :	
Responsable	Tel :
Organisme :	
Responsable	Tel :

Fin de l'entrevue

A : Si l'alphabétisation et la formation de base ne constituent pas une préoccupation dans ce secteur d'activité et si le comité sectoriel n'a mené (ou ne prévoit pas mener) aucune action sur ces questions:

Je vous remercie pour votre collaboration à cette entrevue.

B : Si l'alphabétisation et la formation de base constituent une préoccupation dans le secteur et si le comité sectoriel a mené ou prévoit mener des actions sur ces questions :

Nous allons terminer notre première série d'entrevues téléphoniques avec les comités sectoriels d'ici peu. Par la suite nous allons rencontrer⁶⁸ certains comités pour une seconde entrevue qui portera sur quatre grands thèmes :

- ◆ Les activités du comité en alphabétisation et formation de base
- ◆ Les caractéristiques du secteur
- ◆ Le partenariat des intervenants en alphabétisation et en formation de base
- ◆ Le déroulement des expériences d'alphabétisation et de formation de base

Si votre comité est sélectionné, seriez vous disponible au cours des prochaines semaines pour une deuxième entrevue qui devrait durer environs deux heures?

Oui	
Non	

Si la personne ne prévoit pas être disponible :

Pourriez-vous m'indiquer le nom et le numéro de téléphone d'autres personnes que nous pourrions rencontrer pour une entrevue sur ces thèmes?

Nom	Fonctions	No de téléphone

Je vous remercie pour votre collaboration à cette entrevue (et à bientôt).

⁶⁸ Si la personne demande quels sont les critères de sélection : La sélection devra nous permettre d'avoir un éventail aussi large que possible d'organismes selon le type d'interventions (alphabétisation et autres compétences de base) et selon les secteurs d'activité où se font les interventions.

LA FORMATION DE BASE DES PERSONNES EN EMPLOI

Présentation du guide d'entrevue auprès des organismes de formation

L'entrevue auprès des intervenants en formation de base comporte quatre thèmes principaux, déclinés en un certain nombre de questions. Pour toutes les questions pertinentes, les personnes sont invitées à nuancer leur propos selon qu'il s'agit d'alphabétisation ou de formation aux autres compétences de base. Ces autres compétences portent notamment sur la communication en milieu de travail, le travail en équipe, l'analyse et la résolution de problèmes de même que sur l'utilisation des technologies informatiques et de communication. Les personnes rencontrées peuvent y ajouter d'autres compétences de base qu'elles jugent importantes. Les principales questions faisant partie de l'entrevue sont présentées ici.

PREMIER THÈME : LES ACTIVITÉS DE L'ORGANISME

- Quelle est la mission de l'organisme?
- Quelles sont les clientèles?
- Quels sont les services offerts et le territoire couvert par l'organisme?
- Quelle place occupe la formation de base dans l'ensemble des activités de l'organisme?
- Quelles sont les principales composantes de l'intervention en formation de base?
- Quels sont les outils (standard ou sur mesure) utilisés pour l'intervention en formation de base? Qui a élaboré ces outils?
- L'organisme est-il engagé dans des efforts pour améliorer ou modifier son offre de service et susciter la demande en formation de base?

DEUXIÈME THÈME : LES RELATIONS ENTRE LES INTERVENANTS

- Quels sont les principaux intervenants en formation de base dans la région desservie par l'organisme?
- Quelles relations existent entre ces intervenants?
- Est-ce que l'offre de service par l'ensemble des intervenants en formation de base répond de façon satisfaisante aux besoins des personnes en emploi?

- Est-ce que les intervenants sont impliqués dans des efforts concertés visant à améliorer l'offre de service et à favoriser l'expression des besoins de formation de base par les personnes en emploi et les employeurs?
- Est-ce que des initiatives mériteraient d'être engagées afin de renforcer la concertation des intervenants en formation de base?

TROISIÈME THÈME : LES CARACTÉRISTIQUES DU SECTEUR D'ACTIVITÉ VISÉ PAR L'INTERVENTION⁶⁹

- Quel est le profil du secteur d'activité visé par l'intervention de l'organisme de formation?
- Quels sont les principaux défis auxquels sont confrontées les entreprises de ce secteur?
- Dans quelle mesure le travail accompli par les différents groupes professionnels implique des activités de lecture, écriture, calcul ou d'autres compétences de base?
- Les entreprises sont-elles confrontées à des problèmes reliés à des carences en formation de base?
- Quelle est l'attitude des employeurs face à la formation de base et les principaux obstacles à une plus grande implication des employeurs en formation de base?
- Quelle est l'attitude des employés face à l'alphabétisation et à la formation de base et les principaux obstacles à leur participation à des activités de formation?

QUATRIÈME THÈME : LE DÉROULEMENT D'UNE EXPÉRIENCE EN FORMATION DE BASE

- Quels étaient le profil et les principaux défis de l'entreprise où a été réalisée l'expérience?
- Quels ont été les éléments déclencheurs de l'expérience?
- Quels étaient les objectifs des activités de formation et les compétences visées?
- Quels étaient les partenaires impliqués et leurs contributions respectives?

⁶⁹ Les questions portent sur le secteur correspondant à l'entreprise retenue pour le quatrième thème. Les questions plus générales sur le secteur d'activité peuvent être omises si le répondant n'a pas eu à tracer le profil du secteur dans le cadre de son intervention.

- Outre les activités de formation, est-ce que d'autres actions ont été menées pour contrer les problèmes liés à des carences en formation de base?
- Quels étaient les principaux groupes professionnels visés par la formation?
- Quels étaient les moyens utilisés pour recruter des participants?
- Quels étaient les moyens utilisés pour évaluer les besoins individuels de formation?
- Quels étaient le contenu et la pédagogie de la formation (sur mesure ou non)?
- Comment les activités de formation étaient-elles organisées?
- Quels étaient les moyens utilisés pour la reconnaissance des acquis?
- Quel était le degré de satisfaction et les principaux avantages déclarés par les participants?
- Quel est le bilan global de cette expérience?

LA FORMATION DE BASE DES PERSONNES EN EMPLOI

Présentation du guide d'entrevue auprès des comités sectoriels

L'entrevue auprès des intervenants en formation de base comporte quatre thèmes principaux, déclinés en un certain nombre de questions. Pour toutes les questions pertinentes, les personnes sont invitées à nuancer leur propos selon qu'il s'agit d'alphabétisation ou de formation aux autres compétences de base. Ces autres compétences portent notamment sur la communication en milieu de travail, le travail en équipe, l'analyse et la résolution de problèmes de même que sur l'utilisation des technologies informatiques et de communication. Les personnes rencontrées peuvent y ajouter d'autres compétences de base qu'elles jugent importantes. Les principales questions faisant partie de l'entrevue sont présentées ici.

PREMIER THÈME : LES CARACTÉRISTIQUES DU SECTEUR D'ACTIVITÉ

- Quel est le profil du secteur d'activité (sous-secteurs, caractéristiques des entreprises et de la main-d'œuvre)?
- Quels sont les principaux défis auxquels sont confrontées les entreprises du secteur?
- Dans quelle mesure le travail accompli par les différents groupes professionnels implique des activités de lecture, écriture, calcul ou d'autres compétences de base?
- Les entreprises sont-elles confrontées à des problèmes reliés à des carences en formation de base?
- Quelle est l'attitude des employeurs face à la formation de base et les principaux obstacles à une plus grande implication des employeurs en formation de base?
- Quelle est l'attitude des employés face à l'alphabétisation et à la formation de base et les principaux obstacles à leur participation à des activités de formation?

DEUXIÈME THÈME : LES ACTIVITÉS DU COMITÉ SECTORIEL EN FORMATION DE BASE

- Comment le comité a-t-il été amené à s'intéresser à la formation de base? Quels objectifs s'est-il donnés à cet égard?
- Quelles activités ont été réalisées depuis 24 mois? Quelles activités sont prévues au cours des 18 prochains mois?

- Pour chacune de ces activités, quelles sont les populations visées (sous-secteurs, groupes professionnels, etc.)?
- Le comité est-il (ou prévoit-il être) associé à des partenaires pour mener ces actions?

TROISIÈME THÈME : L'OFFRE DE SERVICE ET LA CONCERTATION EN FORMATION DE BASE

- Quels sont les principaux intervenants en formation de base dans le secteur d'activité couvert par le comité sectoriel?
- Quels sont les rôles et les activités de ces intervenants?
- Quelles relations existent entre eux?
- Est-ce que l'offre de service par l'ensemble des intervenants en formation de base répond de façon satisfaisante aux besoins des personnes en emploi et des entreprises dans le secteur d'activité?
- Est-ce que les intervenants sont impliqués dans des efforts concertés visant à améliorer l'offre de service et à favoriser l'expression des besoins en formation de base par les personnes en emploi et les employeurs?
- Est-ce que des initiatives mériteraient d'être engagées afin de renforcer la concertation des intervenants en formation de base?

QUATRIÈME THÈME : LE DÉROULEMENT D'UNE EXPÉRIENCE EN FORMATION DE BASE⁷⁰

- Quels étaient le profil et les principaux défis de l'entreprise où a été réalisée l'expérience?
- Quels ont été les éléments déclencheurs?
- Quels étaient les objectifs des activités de formation et les compétences visées?
- Quels étaient les partenaires impliqués et leurs contributions respectives?
- Outre les activités de formation, est-ce que d'autres actions ont été menées pour contrer les problèmes liés à des carences en formation de base?
- Quels étaient les principaux groupes professionnels visés par la formation?

⁷⁰ Ces questions ne seront posées qu'aux personnes qui connaissent suffisamment le déroulement d'une expérience en formation dans une entreprise du secteur. Le nom de l'entreprise demeurera confidentiel.

- Quels étaient les moyens utilisés pour recruter des participants?
- Quels étaient les moyens utilisés pour évaluer les besoins individuels de formation?
- Quels étaient le contenu et la pédagogie de la formation (sur mesure ou non)?
- Comment les activités de formation étaient-elles organisées?
- Quels étaient les moyens utilisés pour la reconnaissance des acquis?
- Quels étaient le degré de satisfaction et les principaux avantages déclarés par les participants?
- Quel est le bilan global de cette expérience?