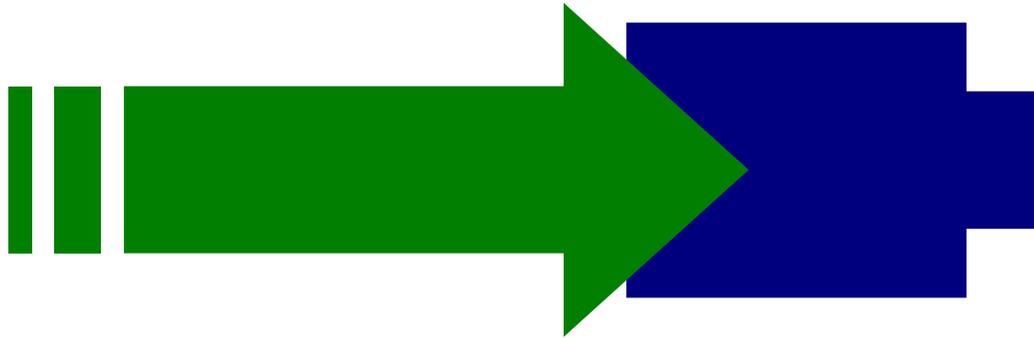


Préparation pour l'intervention en milieu de travail



Guide de marketing et de mise sur pied de la formation

David Sherwood



Coalition francophone pour l'alphabétisation et la formation de base en Ontario

Gestion du projet

Suzanne Benoit
Coalition francophone pour l'alphabétisation
et la formation de base en Ontario

Recherche, compilation et rédaction

David Sherwood
Firme de consultants Brunet Sherwood
520, 9^e concession
Ste-Anne-de-Prescott (Ontario) K0B 1M0 CANADA
Téléphone : 613-674-2042
Télécopieur : 613-674-3338
Courriel : sherwood@hawk.igs.net

Révision linguistique

Suzanne Brisson
Traduction 2000, Embrun (Ontario)

Impression

Raytek Printing Inc.

Édition et distribution

Coalition francophone pour l'alphabétisation
et la formation de base en Ontario
235, chemin Montréal, pièce 201
Vanier (Ontario) K1L 6C7 CANADA
Téléphone sans frais : 1-877-464-0504
Téléphone : (613) 842-5369
Télécopieur : (613) 842-5371
Courriel : coalition@coalition.on.ca
Site Web : www.coalition.on.ca

*Le Programme d'alphabétisation et de formation de base
est financé par le gouvernement de l'Ontario.*

Tous droits réservés. © Coalition francophone pour l'alphabétisation et la formation de base en Ontario, 2004

Il est permis de reproduire en tout ou en partie le présent ouvrage en mentionnant la source.

 **REMERCIEMENTS**

L'auteur remercie le Comité encadreur pour ses commentaires précieux sur les diverses ébauches du guide :

- Céline Baillargeon-Tardif;
- Suzanne Benoit;
- Dominique McNeil;
- Normand Savoie;
- Anna Veltri.

Préambule	5
Petit lexique.....	7
 VOLET 1 : LA PROMOTION DES SERVICES DE FORMATION EN MILIEU DE TRAVAIL	
 Section 1 – L’importance et les avantages de la formation en milieu de travail.....	11
1.1 La transformation de l’économie canadienne	11
1.2 La réponse intelligente : l’économie du savoir.....	11
1.3 L’impact de ce virage sur la main-d’œuvre	11
1.3.1 Les compétences essentielles de la main-d’œuvre	12
1.3.2 Les compétences réelles de la main-d’œuvre	12
1.4 Les indices du besoin de la FMT	12
1.5 Le coût de l’inaction	13
1.6 Le nouveau visage de la FMT	13
1.6.1 Les avantages de la FMT pour les employeurs, le syndicat et les employés	13
1.6.2 Les avantages de la FMT pour le fournisseur de services en alphabétisation.....	14
 Section 2 – Avant de commencer	17
2.1 L’offre de services de formation	17
2.2 La demande de services de formation.....	18
2.3 La FMT est différente de l’AFB.....	19
2.4 Vos capacités d’entreprendre une nouvelle aventure	20
 Section 3 – Faire un survol de la communauté.....	23
3.1 Former un comité d’appui.....	23
3.2 Compiler les études et les statistiques existantes.....	24
3.3 Pratiquer le réseautage	24
 Section 4 – Choisir une stratégie adaptée	27
4.1 Les choix possibles de stratégie.....	27
4.2 Les facteurs qui peuvent influencer la demande	28

4.3 Des exemples d'analyse et de choix de stratégie	30
4.3.1 Agir seul	30
4.3.2 Agir par l'entremise d'un agent de liaison	32
4.3.3 Agie en partenariat	34
Section 5 – Préparer la promotion	37
5.1 Préparer le matériel de présentation	37
5.2 Décrire vos services.....	37
5.3 Choisir des arguments convaincants.....	37
5.3.1 Des arguments de sensibilisation	37
5.3.2 Des arguments d'affaires.....	38
5.3.3 Des arguments pour le secteur public.....	39
5.3.4 Des arguments pour un employeur individuel	40
5.3.5 Des arguments pour la formation en français	41
5.3.6 Des arguments portant sur le rendement de l'employé.....	41
5.3.7 Des arguments portant sur la valeur ajoutée du bilinguisme.....	41
5.3.8 Des arguments basés sur les droits	42
5.3.9 Fournir des exemples de vécu local.....	42
Section 6 – Vendre le programme.....	43
6.1 Le coût d'un bon contact	43
6.2 Établir des contacts.....	44
6.3 Initier les appels	46
6.4 Évaluer les progrès	50
6.5 Se servir de la publicité gratuite	51
6.6 Autres outils et stratégies de marketing.....	52

VOLET 2 : LES ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE D'UNE INTERVENTION EN MILIEU DE TRAVAIL

Section 7 – Négocier un contrat.....	55
7.1 La rencontre de suivi et de négociation	55
7.2 Le contenu d'une proposition d'entente.....	55
7.3 L'estimation des coûts.....	58
7.4 La présentation des coûts dans le contrat	59

7.5 La présentation des coûts dans les discussions	60
7.6 Une autre approche	61
Section 8 – Amorcer l’intervention	63
8.1 Former un comité consultatif	63
8.2 Évaluer les besoins de l’entreprise	64
8.3 Recruter les employés-apprenants.....	69
8.4 Effectuer l’évaluation initiale	69
8.5 Embaucher une formatrice	70
Section 9 – Évaluer l’intervention	71
9.1 L’évaluation 360 degrés	71
9.2 Le renouvellement de contrat et le service après-vente	73
LE MOT DE LA FIN	74
ANNEXES	75
Annexe 1 : Centre de documentation	75
Annexe 2 : Survol de la communauté.....	76
Annexe 3 : Fiches d’information.....	83
Annexe 4 : Modèles de promotion de la FMT en partenariat	85
Annexe 5 : Lectures complémentaires du Conference Board du Canada	99
Annexe 6 : Études recommandant l’alphabétisation en langue maternelle.....	105
Annexe 7 : Statistiques sur la langue maternelle et l’alphabétisme.....	107
Annexe 8 : Questions et objections typiques des employeurs	113
Annexe 9 : Autres outils et stratégies de marketing	115
Annexe 10 : Ententes de services avec l’employeur	117
Annexe 11 : Formulaire type de collecte de données	127
Annexe 12 : Questions typiques des employés-apprenants	131
Annexe 13 : Trousse de matériel de présentation	133
BIBLIOGRAPHIE	145
NOTES	147

Le *Guide de marketing et de mise sur pied de la formation* que voici comporte deux volets. Le premier volet explique comment promouvoir l'alphabétisation en milieu de travail auprès des employeurs, c'est-à-dire comment préparer une stratégie de marketing et réaliser la vente de services de formation. Le deuxième volet explique comment procéder à partir du moment où un employeur s'intéresse à un achat de services. Il traite de la négociation d'une entente de services et des étapes à suivre pour amorcer l'intervention.

Un deuxième guide, complémentaire à celui-ci, appuie la démarche de la formatrice embauchée pour donner la formation. Il a pour titre *Préparation pour l'intervention en milieu de travail : Guide d'autoformation de la formatrice*. Ce guide est également publié par la Coalition francophone pour l'alphabétisation et la formation de base en Ontario.

Les apprenants sont la clientèle primaire des fournisseurs de services d'alphabétisation et de formation de base en Ontario. Le *Guide de marketing et de mise sur pied de la formation* porte beaucoup sur leurs besoins. Pour avoir accès aux employés-apprenants dans leur milieu de travail, il faut d'abord convaincre l'employeur. Ce guide vous aidera à réussir.

Pour approfondir votre recherche, vous pouvez aussi consulter les centres de documentation mentionnées à l'Annexe 1.

Le premier document développé en Ontario français pour dresser un portrait et donner conseil sur la FMT est Veltri, A. (2000). *Plan de développement pour un programme d'alphabétisation en milieu de travail*. Welland, Ontario : L'ABC Communautaire Péninsule du Niagara. Le présent document s'en inspire. Nous remercions l'éditeur et l'auteure de la permission d'en reproduire de larges extraits.

Le milieu de travail est un monde particulier où il faut absolument s'adapter pour réussir. Ce guide sert à définir ces particularités et à fournir les outils pour que l'intervention en milieu de travail soit un succès.

En offrant de la formation de base en milieu de travail, vous rendrez service aux employés francophones de chez vous, ainsi qu'à leurs employeurs. De plus, vous contribuerez au bien-être économique et social de votre communauté.

Dans le présent texte, lorsqu'on désigne des personnes, le masculin est utilisé au sens neutre. Par exception, les formatrices étant beaucoup plus nombreuses que les formateurs en Ontario, le présent guide utilise le féminin de ce mot au sens neutre.
--

 **PETIT LEXIQUE**

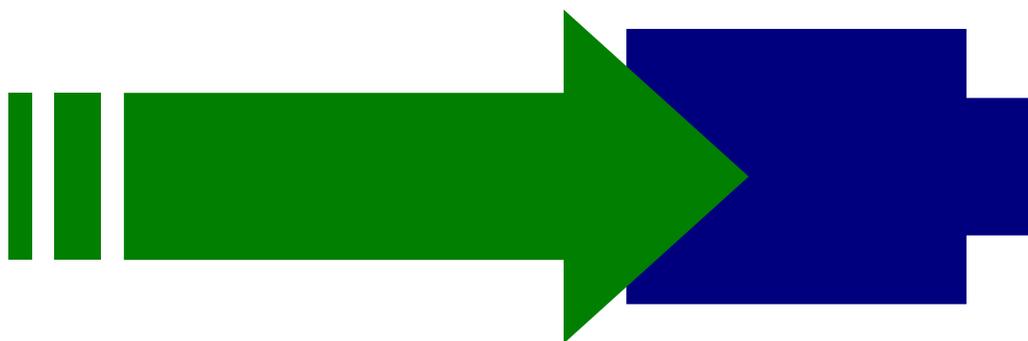
AFB signifie « alphabétisation et formation de base », le nom actuel du programme du ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario.

FMT signifie « formation en milieu de travail ». C'est un terme plus récent que AMT, qui signifie « alphabétisation en milieu de travail ». D'une part, FMT évite la connotation péjorative des mots « analphabète » et « alphabétisation ». D'autre part, ce terme reconnaît que l'alphabétisation en milieu de travail désigne une « formation sur mesure » ou une « formation de pointe ». Les employeurs progressistes reconnaissent la valeur de la formation permanente. L'utilisation du terme FMT place l'alphabétisation et la formation de base dans un contexte familier qui cadre bien avec le vocabulaire couramment utilisé aujourd'hui. La Coalition francophone pour l'alphabétisation et la formation de base en Ontario privilégie l'utilisation du terme FMT. Pour les mêmes raisons, la Coalition préfère les termes « formateur » et « formatrice » à « alphabétiseur » ou « alphabétiseure ».

FMT désigne une formation :

- Axée sur les besoins d'une clientèle qui a déjà un emploi;
- Endossée par l'employeur (et du syndicat, s'il y en a un);
- Offerte sur les lieux de travail ou à un endroit où se rencontrent des cohortes ayant des objectifs et un milieu de travail comparable.

Volet 1 :



**LA PROMOTION DES
SERVICES DE
FORMATION EN MILIEU
DE TRAVAIL**

SECTION 1

L'IMPORTANCE ET LES AVANTAGES DE LA FORMATION EN MILIEU DE TRAVAIL

1.1 LA TRANSFORMATION DE L'ÉCONOMIE CANADIENNE

Depuis une dizaine d'années, le milieu du travail évolue beaucoup. On assiste à plusieurs phénomènes : les ententes de libre-échange, la mondialisation de la concurrence, l'instauration des technologies de la communication, la réduction des effectifs, la restructuration des grandes entreprises, les nouvelles technologies qui touchent le travail traditionnellement manuel, l'importance croissante du travail en équipe.

1.2 LA RÉPONSE INTELLIGENTE : L'ÉCONOMIE DU SAVOIR

Pour profiter de cette nouvelle réalité, au lieu de la subir, l'avenir du Canada passe par une main-d'œuvre qualifiée, prête à se perfectionner tout au long de la vie. Dans sa stratégie d'innovation 2001, le gouvernement fédéral déclare que :

les pays qui se démarqueront au 21^e siècle seront ceux dont les citoyens se seront montrés créatifs, auront su s'adapter aux changements et seront hautement qualifiés. Nos ressources humaines – à savoir les compétences, les talents, les connaissances et la créativité de nos gens – constituent la clé de notre prospérité future. En donnant à tous les Canadiens la possibilité de s'instruire et d'augmenter leurs compétences et aptitudes, non seulement mettrons-nous en pratique nos principes d'égalité et d'inclusion sociale, mais il nous sera aussi plus facile d'atteindre nos objectifs de croissance économique et de prospérité (Développement des ressources humaines Canada, 2002).

1.3 L'IMPACT DE CE VIRAGE SUR LA MAIN-D'ŒUVRE

Ce virage vers une économie du savoir a des retombées sur ce qu'attendent les employeurs des employés :

- les qualifications évoluent à la hausse : [...] les entreprises engagent du personnel en moins grand nombre, mais plus qualifié, car la société du savoir prend de plus en plus de place;
- [...] les exigences des employeurs évoluent, ils recherchent de plus en plus des généralistes performants et polyvalents;
- les contenus s'élargissent parce qu'il n'est plus possible d'engager un individu pour le même emploi toute sa vie.

(Centrale des syndicats du Québec, citée par Arsenault et Marchildon, 2001, p. 30)

1.3.1 Les compétences essentielles de la main-d'œuvre

Selon Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC), les compétences essentielles de la main-d'œuvre se résument à celles-ci :

1. la lecture des textes;
2. l'utilisation des documents;
3. le calcul;
4. la rédaction;
5. la communication verbale;
6. le travail d'équipe;
7. la capacité de raisonnement;
8. l'informatique;
9. la formation continue.

(RHDCC, 2004)

1.3.2 Les compétences réelles de la main-d'œuvre

Une grande partie de la main-d'œuvre actuelle est entrée sur le marché du travail avant tous ces changements. Bon nombre d'employés se sentent inadéquats face aux exigences croissantes de l'économie du savoir. Les employeurs se rendent compte que même un diplôme d'études secondaires ne garantit pas la maîtrise des « compétences essentielles ». De toute façon, dans cette nouvelle réalité, il est impossible de se préparer adéquatement pour toute une vie de travail avant d'entrer sur le marché du travail. L'adaptation et la formation tout au long de la vie sont de mise pour tout le monde, quels que soient l'âge et le niveau de scolarité.

1.4 LES INDICES DU BESOIN DE FMT

De façon générale, l'employeur constate que ses employés ne possèdent pas les compétences essentielles lorsqu'ils :

- appliquent des règles de sécurité écrites;
- lisent des dépliants, des changements d'horaire, des avis, des conventions collectives, etc.;
- apprennent le fonctionnement de la nouvelle machinerie ou pour composer avec des systèmes informatisés;
- suivent une séance de perfectionnement ou d'une formation spéciale;
- accèdent à un poste qui exige de nouvelles compétences;
- rédigent un rapport;
- font face à toute nouvelle situation qui exige des compétences en lecture et en écriture.

(adapté de Tremblay, cité par Arsenault et Marchildon, 2001, p. 35)

Une autre liste d'indices du besoin en FMT se trouve dans la trousse de matériel de présentation à l'Annexe 13.

1.5 LE COÛT DE L'INACTION

Les coûts découlant d'une main-d'œuvre qui n'a pas les compétences requises sont imputables :

- aux accidents industriels;
- à la baisse de productivité;
- à la formation directe, soit les coûts rattachés à une perte de productivité pour l'économie relativement aux activités de formation directe de la clientèle analphabète;
- aux pertes de gains (en salaire pour les personnes analphabètes);
- aux dépenses reliées au chômage et aux coûts sociaux.

(adapté de Tremblay, cité par Arsenault et Marchildon, 2001, p. 35)

1.6 LE NOUVEAU VISAGE DE LA FMT

La formation en milieu de travail contribue à l'amélioration de la productivité et à la sécurité en aidant les employés à développer leurs compétences essentielles. Comme le sait toute formatrice, la formation aura aussi un impact positif sur l'épanouissement personnel des employés.

La FMT du passé visait les employés qui n'avaient pas complété l'école secondaire. C'était le cas, notamment, des Franco-Ontariens qui, pour des raisons historiques, n'ont pas eu accès à l'éducation secondaire dans leur langue. Ces gens seraient âgés aujourd'hui de quarante ans et plus.

La FMT de notre époque tient compte du nouveau virage de l'économie moderne. Il n'est donc pas étonnant que beaucoup d'employés, de tout âge, avec ou sans diplôme d'études secondaires, ne soient pas à la hauteur des exigences croissantes de l'économie du savoir.

1.6.1 Les avantages de la FMT pour les employeurs, le syndicat et les employés

Dans la grande majorité des cas, l'employeur apporte une contribution financière à la FMT, soit en libérant les employés pour assister aux ateliers, soit en payant des coûts directs. Il doit y trouver son avantage. De plus, l'expérience démontre que le soutien du syndicat, s'il y en a un, est un élément clé du recrutement. Il arrive que ce soit le syndicat qui réclame la FMT auprès de l'employeur. Enfin, l'intervention réussit dans la mesure où les employés apprennent et sont satisfaits de l'expérience. Tout le monde y gagne, mais chaque partie prenante a ses intérêts particuliers qu'il faut réconcilier. Le tableau suivant présente les avantages de la FMT du point de vue de chaque acteur.

AVANTAGES DE LA FMT		
Avantages du point de vue de l'employeur	Avantages du point de vue du syndicat	Avantages du point de vue de l'employé
<p>Améliore la performance de l'organisation ou de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> • main-d'œuvre plus compétente; • main-d'œuvre plus flexible (nouveaux procédés, réaffectations de tâches, informatisation); • qualité du produit ou service amélioré; • sécurité au travail (moins d'accidents parce que les mesures de sécurité sont bien comprises); • moins d'erreurs; • moins de gaspillage; • moins de supervision; • meilleure communication patron-employés; • capacité accrue des employés de profiter de formations subséquentes. 	<p>Améliore la performance des employés, avec des retombées positives pour le syndicat :</p> <ul style="list-style-type: none"> • adapté aux besoins de l'employé comme citoyen, non seulement comme employé; • sécurité au travail (éviter les blessures, être au courant du droit de refuser des conditions dangereuses); • sécurité d'emploi (obliger l'employeur à former l'employé en poste au lieu de le rétrograder ou de le remplacer); • meilleure compréhension de la convention collective et du rôle clé du syndicat; • des employés qui s'expriment mieux peuvent s'affirmer et participer aux affaires du syndicat; • meilleure communication syndicat-employés et entre les employés. 	<p>Améliore la qualité de toutes les sphères de la vie :</p> <ul style="list-style-type: none"> • sécurité d'emploi; • incitatif positif, par l'adaptation aux conditions changeantes; • meilleure compréhension des nouvelles technologies; • amélioration des compétences en lecture, en écriture et en calcul; • potentiel d'avancement ou de promotion; • potentiel de mobilité sur le marché de l'emploi ou prévention du chômage; • amélioration de la confiance en soi; • meilleure qualité de vie; • dans certains cas, possibilité de terminer ses études secondaires.

(adapté de Arsenault et Marchildon, 2001)

1.6.2 Les avantages de la FMT pour le fournisseur de services en alphabétisation

En 2000, le ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario a lancé sa « Stratégie d'alphabétisation en milieu de travail ». Celle-ci incite les fournisseurs de services d'AFB, que le Ministère finance, à établir des partenariats avec les employeurs afin d'offrir de la FMT.

Voici une liste partielle des avantages d'offrir de la FMT du point de vue du fournisseur de services en alphabétisation :

- offrir une gamme de services plus complète;
- rejoindre une clientèle nouvelle, avoir un accès privilégié aux employés;

- avoir une nouvelle source de financement, dans la mesure où le service est rémunéré;
- augmenter la visibilité, en faisant connaître le fournisseur de services dans de nouveaux milieux;
- tisser des liens avec des partenaires, dans la mesure où les efforts de promotion sont faits en coopération avec d'autres intervenants.

Ces avantages potentiels vous intéressent? Tournez la page...

SECTION 2

AVANT DE COMMENCER...

Une intervention de formation en milieu de travail est habituellement le fruit d'une entente entre deux parties, le fournisseur de services et l'employeur. Pour utiliser un vocabulaire de sciences économiques, cela s'appelle l'offre et la demande.

2.1 L'OFFRE DE SERVICES DE FORMATION

C'est vous, le fournisseur de services, qui faites l'offre de services. Exprimé en langage simple, vous voulez vendre vos services à des employeurs. Pouvez-vous décrire vos forces et vos atouts dans un langage d'affaires?

- Vous offrez de la formation sur mesure.
- Vous avez une solution à offrir...
 - à un employeur qui a des problèmes...
 - ou qui est en situation de changement ou d'ajustement...
 - pour des employés qui ne possèdent pas les compétences essentielles...
 - ou qui ont besoin d'une formation de base...
 - pour donner leur plein rendement...
 - pour suivre une formation de pointe plus avancée...
 - pour éviter des accidents...
 - pour adopter une nouvelle technologie...
 - ou pour donner des services de qualité en français.

En somme, vous pouvez rendre l'entreprise ou l'organisation plus **rentable** ou plus **efficace**.

N'oubliez pas de mentionner que vous êtes :

- **LE** spécialiste en français;
- **RECONNU** par le gouvernement de l'Ontario (vous adhérez aux normes de qualité du Ministère, n'est-ce pas ?);
- **LE SEUL** fournisseur de services d'alphabétisation aux niveaux de base décrits dans l'Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes (EIAA) dans votre région (si tel est le cas).

2.2 LA DEMANDE DE SERVICES DE FORMATION

La demande de services vient de l'employeur. Décrivons brièvement quelques éléments clés du milieu du travail.

L'employeur

Ce mot est vaste, incluant toute personne, entreprise ou organisation qui paie un employé pour son travail. Dans ce guide, le mot « employeur » comprend les secteurs public et privé.

Le secteur public

Le secteur public inclut les gouvernements de tous les niveaux ainsi que leurs agences et, aux fins de ce guide, les organisations sans but lucratif et les coopératives. Habituellement, le fournisseur de services en AFB est familier avec le secteur public. Les apprenants sans emploi sont en contact fréquent avec les agences gouvernementales. L'éducation et la formation, y compris l'AFB elle-même, se trouvent en grande majorité dans la sphère du secteur public. Dans la mesure où ce secteur offre plus souvent des services que des produits, il est plus préoccupé par l'efficacité que la rentabilité. L'envers de ce souci d'éviter le dédoublement signifie qu'il y a peu de concurrence directe entre les différents ministères et organismes. Notez que la fonction publique est syndiquée.

Le secteur privé

La grande majorité des expériences documentées en FMT sont au sein d'entreprises, y compris les expériences en français en Ontario. Le but primordial d'une entreprise est de gagner de l'argent, sinon elle cessera ses opérations. Elle est dans une situation de concurrence vis-à-vis de ses pairs. Un employeur doit constamment peser les avantages des améliorations dans les conditions d'emploi par rapport aux coûts. Un investissement dans la formation doit être rentable. Voici des exemples de rentabilité accrue :

- les gains en productivité des employés mieux formés sont supérieurs aux coûts en argent et en temps de formation;
- les pertes et « les coûts cachés de l'analphabétisme » sont réduits;
- la qualité du produit ou service que l'employeur vend est améliorée pour le maintien de la part du marché ou la fidélisation des clients, dans une situation de concurrence.

Le syndicat

Le syndicat, qui constitue un pouvoir parallèle au patronat dans le milieu de travail, peut jouir d'une grande influence dans la mise sur pied et la réussite de tout programme de FMT. Il s'agit d'une structure démocratique avec un conseil d'administration élu par les membres. Le syndicat existe pour défendre les intérêts des employés. Il négocie les conditions de travail au nom des employés collectivement. Comme son objectif est d'améliorer le sort des employés, il a aussi une mission sociale qui n'est pas nécessairement partagée par l'employeur. Son rôle de revendicateur auprès de l'employeur le place souvent en opposition à ce dernier. Toute intervention en milieu de travail doit être faite en partenariat avec le syndicat, s'il y a lieu.

Un syndicat motivé peut, par le biais de l'entente collective, obliger un employeur à offrir de la FMT à ses employés (voir la bibliographie à la fin du guide). Des organismes comme le Congrès du travail du Canada préconisent l'alphabétisation et la formation. Le degré d'enthousiasme des syndicats locaux pour la FMT est à confirmer lors du survol de la communauté (voir la section 3).

Les employés

Une personne qui fait son boulot est généralement fière de son travail. Bon nombre d'employés peuvent bâtir sur leur fierté et voient d'un oeil positif toute occasion d'apprentissage. Par contre, beaucoup d'autres sont fiers dans le sens négatif : ils résistent au changement. Peut-être préfèrent-ils que leur carence au niveau des compétences ne soit pas connue de l'employeur? Peut-être qu'ils préfèrent le travail manuel ou encore ne sont pas enthousiastes à l'idée de « retourner sur les bancs d'école »?

D'ailleurs, comme l'on sait d'après la documentation de l'EIAA (Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes), les personnes qui lisent au niveau 1 ne savent pas ou n'admettent pas qu'ils ont des difficultés en lecture et en écriture. Peut-être ignorent-ils que leur rapport avec l'écrit représente une limitation dans leur vie.

Chose certaine, l'alphabétisation apporte toujours une contribution à l'épanouissement des personnes.

Selon le degré d'entente qui règne entre les employés et le patronat, le programme de FMT peut être perçu comme une ouverture ou comme une menace. D'où l'importance d'utiliser un vocabulaire positif et d'éviter le mot « analphabète » et tout autre mot ou action qui aurait pour effet d'étiqueter les employés-apprenants.

2.3 LA FMT EST DIFFÉRENTE DE L'AFB

La formation en milieu de travail est très différente de l'alphabétisation, en raison de son contenu et de l'environnement où la formation est donnée.

- Le contenu de la formation est adapté à un milieu de travail précis. Le contenu d'une formation dans une industrie manufacturière est très différent de celui d'une entreprise en hôtellerie, voirie, couture ou foresterie.
- La plupart du temps, la formation est commanditée par l'employeur, qui veut rendre l'employé plus efficace et donc plus rentable.
- La formation est souvent de courte durée et elle doit respecter la durée prescrite dans le contrat de service.
- La formation utilise des documents provenant du milieu de travail ou du moins traite de sujets qui ont une application immédiate dans les tâches des employés.
- La formation peut être donnée sur les lieux de travail.
- Le milieu du travail possède sa propre « culture », assez différente du monde de l'éducation et des services sociaux.
- Chaque milieu de travail est différent. Que ce soit col blanc ou col bleu, mixte ou majoritairement femmes ou hommes, le fournisseur de services en FMT doit s'ajuster aux circonstances et se préparer en conséquence.

La rapidité d'exécution et la culture des affaires

L'une des différences importantes entre la FMT et l'AFB est la nécessité de s'adapter à la vitesse et la souplesse de la culture des affaires. Le milieu de l'AFB est déterminé par ce qu'on peut qualifier de « culture de gouvernance ». Cela signifie, entre autres, qu'on accorde beaucoup d'importance à la transparence, à la capacité de rendre des comptes et à la conformité aux politiques établies. Le contrôle se fait par la production de rapports et de statistiques. Les apprenants choisissent leurs objectifs et décident d'un plan de formation dans lequel ils se fixent des échéanciers. Le respect du temps d'apprentissage est primordial.

Par contraste, la culture des affaires privilégie l'action et la rapidité d'exécution. L'argent est la mesure de performance. Il s'en dégage une liberté d'action, mais l'envers de la médaille est le risque d'échec.

Une entreprise peut s'attendre à ce que les étapes préparatoires soient franchies rapidement. Ce n'est pas toujours le cas, mais il est déjà arrivé qu'à partir du moment où il y a une entente de principe verbale, le contrat soit signé et l'analyse des besoins soit effectuée dans une période de deux semaines. L'employeur peut présumer que la formatrice sera disponible immédiatement, matériel didactique en main, qu'il sera facile de recruter les employés-apprenants et que le premier atelier commencera un mois après l'entente verbale.

La durée de la formation sera dictée par l'employeur bien plus que par l'employé ou par le fournisseur de services. Il se peut que la formation doive être intensive pour couvrir la matière dans un laps de temps limité, peut-être en quelques semaines. Dans l'entreprise privée, le dicton « le temps est de l'argent » tient de la vérité absolue. Pour l'entreprise, il est préférable que les employés-apprenants puissent retourner à leur travail habituel le plus rapidement possible.

2.4 VOS CAPACITÉS D'ENTREPRENDRE UNE NOUVELLE AVENTURE

Nul doute que la FMT est un besoin émergent de la société. En qualité de fournisseur de services en AFB qui ajoute la FMT à ses cordes, vous vous apprêtez à rendre un grand service. Mais avant d'offrir un nouveau service, êtes-vous prêt à la réussite? Vous n'êtes pas obligé d'avoir les réponses à toutes les questions suivantes en ce moment, mais réfléchissez bien avant de vous lancer dans la FMT.

Questions et réflexion

1) Quel est votre intérêt pour le sujet?

- Qu'est-ce qui vous attire à la FMT?
- Est-ce qu'elle offre un potentiel intéressant pour votre organisation?
- Est-ce que vous pressentez ce besoin dans votre communauté?
- Est-ce que vous voulez élargir vos bases de financement?

2) Quelle est votre « culture » organisationnelle?

- Est-ce que la FMT cadre avec les orientations stratégiques de votre organisation ou faudrait-il les modifier?
- Est-ce que votre organisation sera à l'aise de fonctionner dans ce nouveau milieu et dans cette nouvelle culture?
- Est-ce que vous avez l'habitude et la capacité de réagir vite, de vous débrouiller, de brûler les étapes s'il le faut?

3) Quelles sont vos capacités?

- Est-ce que votre conseil d'administration est conscient qu'il faut consacrer du temps et de l'argent pour développer un nouveau programme?
- Allez-vous créer un poste budgétaire et un horaire particulier ou allez-vous les absorber à l'intérieur des ressources existantes?
- Avez-vous fait une liste du personnel qui serait entièrement ou partiellement affecté à la FMT (direction, soutien, formatrices)?

- Avez-vous la capacité de promouvoir un nouveau service?
- Si la réponse est positive, pouvez-vous le lancer?
- Est-ce que la personne responsable de la promotion est un « vendeur naturel » ou est-ce qu'il a besoin de suivre une formation dans ce sens?
- Si un employeur vous demandait une formation dans un mois, est-ce que vous pourriez réagir rapidement (approuver un contrat, trouver une formatrice, développer le contenu, etc.)?
- Une fois le service en place, quels moyens seront nécessaires pour le soutenir (matériel, équipement, administration) ?

4) Quelles sont vos attentes par rapport à la rentabilité?

- Si la formation n'est pas subventionnée par le gouvernement, combien faut-il charger pour qu'elle vous soit rentable?
- Devez-vous récupérer les coûts directs seulement (ex. : salaire de la formatrice), ou est-ce que le programme peut partager les coûts de base (ex. : loyer) ou frais administratifs? (soutien administratif, supervision) ?

5) Quelles sont vos compétences en planification?

- Avez-vous l'habitude des plans d'affaires? Avez-vous l'habitude de suivre vos plans?

Si vos réponses aux questions précédentes sont plutôt favorables, vous pouvez considérer la FMT comme un champ d'activité prometteur. Alors, êtes-vous interpellé par la FMT? Y voyez-vous une occasion intéressante? Voulez vous en savoir plus long sur les préparatifs nécessaires?

Tournez la page...

SECTION 3

FAIRE UN SURVOL DE LA COMMUNAUTÉ

La première règle en marketing est de cibler vos efforts. Il ne faut pas partir dans 57 directions, ni trop investir par rapport aux retombées potentielles. Il est fortement conseillé de commencer par un survol de la communauté. Quels secteurs de l'économie dominent votre communauté? Qui sont les principaux employeurs? Qui embauche les francophones?

Le survol a un but principal et un bénéfice complémentaire. Le but principal est de confirmer qu'il existe un besoin pour la FMT. L'exercice n'a pas la rigueur d'une étude de marché, mais il va dans le même sens. Une fois le besoin confirmé, il faut le cerner par secteur économique ou géographique, par profil d'employeur et, bien évidemment, par langue. Cette information permet d'établir une stratégie de promotion adaptée.

Le bénéfice complémentaire du survol de la communauté est de jeter les bases de tout effort subséquent de promotion en acquérant des connaissances sur votre milieu et en faisant des contacts.

Pour réaliser un bon survol, les étapes suivantes sont suggérées.

3.1 FORMER UN COMITÉ D'APPUI

Plusieurs têtes valent plus qu'une. La formation d'un comité ad hoc pour encadrer votre effort peut être d'un grand soutien, surtout dans un milieu minoritaire où vous avez peu de collègues. Même si vous ne tenez qu'une réunion, ces gens peuvent vous épargner beaucoup de temps en vous aidant à identifier les personnes-clés de la communauté. Voici des suggestions de personnes à approcher :

- un agent francophone ou bilingue du centre d'accès à l'emploi (RHDC);
- un représentant de la commission locale;
- un représentant du centre culturel francophone;
- un représentant de l'association des gens d'affaires;
- un employeur ayant démontré son intérêt pour l'alphabétisation en milieu du travail;
- une formatrice.

(adapté de Veltri, 2000, p. 8)

Vous pouvez aussi inviter des gens à prendre café et dessert vers les 19 h. L'occasion vous permettra de présenter vos idées et de sonder le terrain. La souplesse d'un cadre sans cérémonie peut donner lieu à une conversation plus décontractée et à des conseils d'ami.

3.2 COMPILER LES ÉTUDES ET LES STATISTIQUES EXISTANTES

La Commission locale et le bureau régional de RHDCC (Ressources humaines et Développement des compétences Canada) sont des sources de statistiques et d'études sur la main-d'œuvre et l'économie locales. Par exemple, vous pouvez vous renseigner au sujet :

- des secteurs de l'économie les plus présents ou en croissance;
- des principaux employeurs;
- du taux de scolarisation et les compétences actuelles de la main-d'œuvre;
- des besoins en formation signalés par les employeurs;
- du taux de chômage;
- de la langue maternelle de la population ouvrière;
- de la langue ou les pays de provenance des nouveaux arrivants.

D'ailleurs, si ces agences identifient l'alphabétisation comme un enjeu important, elles peuvent informer les employeurs et autres intervenants sur la valeur de la FMT.

Les francophones, pour des raisons historiques bien documentées concernant les barrières « systémiques » à l'éducation dans leur langue en Ontario, sont plus présents dans la population cible de l'AFB que leur poids démographique l'indiquerait. Ainsi, s'ils représentent 5 % de la population globale provinciale, ils forment 7 % de la clientèle ciblée par le programme AFB de la province. Le même calcul a été fait pour chaque commission locale par la Coalition francophone pour l'alphabétisation et la formation de base en Ontario (Sherwood, 2001a, p. 25).

Les réseaux et organisations qui regroupent des employeurs ou qui traitent de la question économique sont d'autres sources de données et d'informations, par exemple la chambre de commerce ou le bureau de développement économique. Enfin, la municipalité est souvent une source d'information pertinente (service d'urbanisme ou de développement économique, site Web).

Enfin, n'oubliez pas de découper tout article de journal traitant de l'économie régionale.

3.3 PRATIQUER LE RÉSEAUTAGE

Les statistiques sont, par définition, un portrait du passé. Il est donc essentiel de parler aux gens qui travaillent dans les milieux de l'emploi pour sonder leurs pensées sur ce qui représente les tendances et les perspectives. Il est aussi important de savoir « qui fait quoi » et « qui connaît qui ». Voici des trucs :

- fréquentez les déjeuners-causeries d'employeurs (ex. : association industrielle, Chambre de commerce, regroupement des PME - petites et moyennes entreprises);
- assistez à la foire des emplois;
- établissez un contact avec un ou des syndicats de taille;
- prenez un verre avec un journaliste;
- contactez votre homologue de langue anglaise ou toute école de formation privée sur le territoire.

Viser la clientèle francophone

Comme fournisseur de services en français, essayez d'identifier :

- les employeurs francophones ou des regroupements de ceux-ci;
- les principaux employeurs de la main-d'œuvre francophone;
- les employeurs désignés bilingues ou qui ont des postes désignés bilingues;
- des décideurs ou des cadres francophones ou francophiles qui pourraient vous ouvrir des portes.

Enfin, une consultation formelle ou informelle des organisations franco-ontariennes du milieu générera sûrement des informations et des contacts utiles. Si vous ne les connaissez pas tous, *L'annuaire franco-ontarien*, publié par l'Office des affaires francophones du gouvernement de l'Ontario, donne, pour chaque localité, une liste d'organisations et d'institutions de langue française.

En résumé...

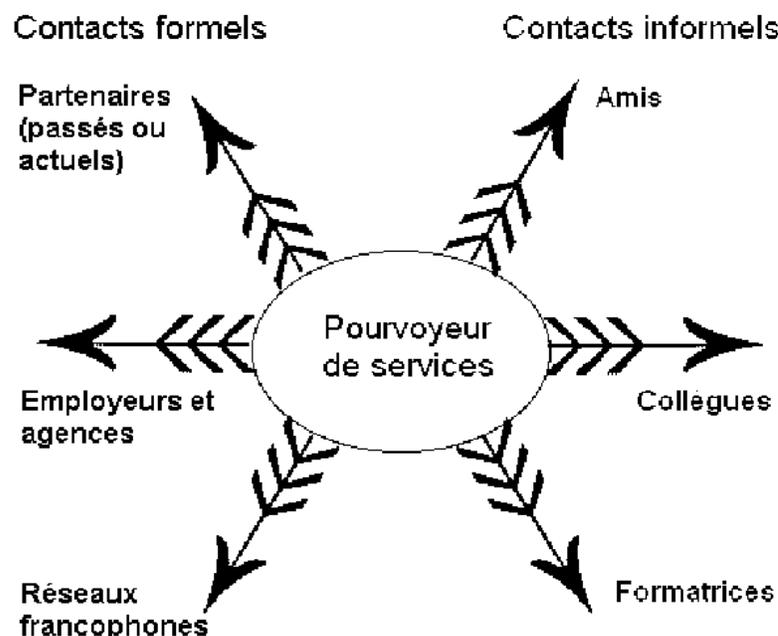
Le but de cet effort est de faire un premier survol afin d'avoir assez d'information pour confirmer le besoin en FMT et pour choisir une stratégie de promotion. Il s'agit d'une première étape, et non d'un effort exhaustif. Vous reviendrez sur la question de la collecte d'information et du réseautage lors de la mise en oeuvre de la stratégie à la section 6.

Vous trouverez à l'Annexe 2 des listes de contacts suggérés et des informations utiles à recueillir.

Il n'est pas nécessaire à ce stade de remplir systématiquement des fiches d'informations sur les clients possibles comme celle qui est présentée à l'Annexe 3, mais rien ne vous empêche de le faire si l'occasion se présente.

Le portait du processus de réseautage

Ce graphique représente le processus de réseautage par des contacts formels et informels.



(adapté, avec permission, de Bond, 2003)

SECTION 4

CHOISIR UNE STRATÉGIE ADAPTÉE

Nous le répétons : la première règle en marketing est de **cibler** vos efforts. Cette section du guide vous aidera à choisir une stratégie de promotion adaptée aux circonstances pour canaliser vos efforts dans une direction prometteuse.

4.1 LES CHOIX POSSIBLES DE STRATÉGIES

Vous pouvez choisir de contacter :

- les employeurs;
- les réseaux et agences qui ont de l'influence auprès des employeurs;
- les syndicats, dans l'espoir qu'ils exerceront une pression sur les employeurs;
- les réseaux parallèles francophones pour des contacts privilégiés.

Les trois principales méthodes d'établir un lien sont :

- le contact direct par le fournisseur de services en alphabétisation;
- le contact par un agent intermédiaire;
- le contact par un partenariat ou une alliance des agences en AFB ou FMT.

Au niveau de la langue, les choix sont de communiquer :

- en français;
- dans les deux langues;
- en anglais surtout.

Il est impossible de recommander une stratégie particulière dans ce guide. Il faut adapter la stratégie aux circonstances locales et il est tout à fait possible de formuler des variantes des choix stratégiques énumérés ci-haut.

N'oubliez pas de chercher l'attention des médias par un lancement si vous travaillez seul ou par une campagne de promotion si vous êtes en partenariat.

4.2 LES FACTEURS QUI PEUVENT INFLUENCER LA DEMANDE

La sécurité d'emploi et le roulement

Les entreprises qui connaissent un grand roulement au niveau des effectifs investissent rarement dans la FMT. Par contre, les entreprises plus stables sont plus en mesure de se permettre de réaliser un retour sur leur investissement à long terme.

Quand il y a une abondance de main-d'œuvre qualifiée sur le marché du travail, les employeurs se contentent de remplacer les employés. Cependant, lorsqu'il y a moins de relève qualifiée, les employeurs sont plus portés à investir dans la FMT pour les employés en place.

Lorsqu'un syndicat est présent, la sécurité d'emploi est assurée et l'employeur a un incitatif accru de former ses employés.

Le problème est souvent déclenché lors d'un changement

Le besoin de renforcer les capacités des employés fait souvent surface lors d'un changement majeur dans l'entreprise ou l'organisation, par exemple par l'introduction d'une nouvelle technologie. Bien souvent, lorsqu'une entreprise ou organisation possédant une main-d'œuvre stable se retrouve en situation de changement, un programme de FMT prend son essor.

La taille de l'entreprise

La majorité de la FMT est offerte dans des entreprises relativement grandes qui ont des centaines ou des milliers d'employés, et ce, pour plusieurs raisons.

Lorsque le programme est volontaire, le bassin de recrutement est plus grand (ce facteur étant d'autant plus important pour la FMT en français). Les grandes entreprises sont plus stables et il est plus probable que des politiques sur la formation permanente soient en vigueur, qu'il existe un service de ressources humaines, etc. Elles se tiennent au courant des tendances mondiales et connaissent la valeur de la formation. Il est plus facile de promouvoir la FMT dans ce contexte. Par contre, il est parfois plus facile (ou plus rapide) d'établir le contact auprès d'une petite entreprise.

Le souci de la qualité du produit... et de la vie

Une grande tendance dans la gestion des entreprises est le souci de la qualité.

ISO

La certification ISO 9000 s'avère le prix d'entrée dans le marché international. L'obtention de cette certification exige que les procédés soient rigoureusement documentés à partir des informations provenant des travailleurs de première ligne, ce qui motive les employeurs à s'assurer que les compétences de base de leurs employés sont adéquates pour participer au programme ISO (Arsenault et Marchildon, 2001, p. 41).

L'amélioration continue de la qualité

La gestion de la qualité totale et des normes industrielles désignées, comme l'ARMPC (analyse des risques et maîtrise de points critiques dans l'industrie de la transformation des aliments) sont d'autres

exemples de moyens servant à assurer la fabrication de produits de qualité par l'amélioration constante de la qualité (ministère de l'Éducation 2002, Module 1, p. 8).

La qualité de la langue de communication avec le public

Les unités d'une entreprise qui offrent un service à la clientèle devraient se soucier de la qualité du langage utilisé pour communiquer avec le public. Si la communication se passe dans les deux langues officielles, ces unités pourraient bénéficier des avantages de la FMT pour assurer un bon service à la clientèle de langue française (ministère de l'Éducation 2002, Module 1, p. 10).

Le SIMDUT

Le Système national de communication de renseignements à l'égard des matières dangereuses (SIMDUT) vise à fournir aux travailleurs et aux employeurs de l'information à propos des matières dangereuses en milieu de travail. Il offre une façon méthodique aux travailleurs et aux employeurs qui risquent d'être exposés à ces substances d'obtenir de leurs fournisseurs de l'information à cet égard. L'information parvient aux employés par l'entremise d'étiquettes sur les contenants, de fiches signalétiques du fournisseur (MSDS) ou de fiches d'information sur les matières dangereuses militaires (HMGS) (ministère de l'Éducation, 2002, Module 4, p. 40).

Dans chacun des exemples précités, la transmission d'informations aux employés est une composante essentielle du nouveau procédé. Ce dernier est souvent mis en oeuvre partiellement par une formation de pointe. Bien des employeurs ignorent l'impact négatif d'un faible niveau d'alphabétisme sur leur projet de formation. Ces entreprises sont un marché potentiel pour la FMT.

Le syndicat

Comme il a été mentionné ailleurs dans ce guide, un syndicat motivé peut, par le biais de la convention collective, obliger un employeur à offrir de la FMT à ses employés. Sa mission sociale l'amène en principe à favoriser la formation et à encourager la participation des employés lorsqu'elle est offerte. Sa présence assure la stabilité de la main-d'œuvre, l'une des conditions qui incitent un employeur à investir dans le perfectionnement de ses employés.

4.3 DES EXEMPLES D'ANALYSE ET DE CHOIX DE STRATÉGIE

Les exemples suivants sont fictifs. Ils servent à illustrer la gamme de stratégies possibles.

4.3.1 Agir seul

Exemple 1 : Approche directe auprès du plus grand employeur de francophones

Résultats du survol de la communauté

- Le seul employeur syndiqué de taille est un hôpital.
- La direction est anglophone, mais le directeur des ressources humaines est francophone. Bon nombre d'employés sont francophones.
- Les agences « dites bilingues » ne sont pas vraiment prêtes à collaborer à un effort collectif de promotion de la FMT et on soupçonne que le centre alpha de langue anglaise accepte des apprenants francophones.

Stratégie retenue

- Agir seul.
- Contacter l'employeur directement, en français, par l'intermédiaire du service des ressources humaines.
- Utiliser du matériel bilingue pour une présentation à un comité de gestion où on parlera anglais.
- Établir des contacts de courtoisie auprès de médecins offrant des services en français, des responsables de syndicat francophones et de l'ACFO régionale.

Exemple 2 : Profiter des opportunités qui se présentent

Résultats du survol de la communauté

Le fournisseur de services en AFB décide de ne pas faire une offre active de services en FMT; il a peu de moyens et les employeurs semblent imperméables au fait français.

Stratégie retenue

- Profiter des opportunités qui se présentent.

Opportunité

- Un accident tragique survient à l'usine; trois employés sont morts ou blessés.
- La soeur d'une formatrice apprend que le syndicat pose depuis longtemps des griefs sur les matières dangereuses.
- Les employés en question sont francophones. L'ACFO régionale s'en mêle.

Action

- Tenter sa chance.
- Téléphoner au président de l'usine et expliquer comment la formation de base en français aux francophones (et en anglais aux anglophones, bien sûr) est payante.
- Souligner que la formation de base aide à prévenir les accidents.
- Lui faire comprendre qu'un geste rapide lui permettra de bien paraître dans les médias.

On peut imaginer des variantes moins spectaculaires de ce scénario. La stratégie est de limiter l'effort de promotion à des circonstances avantageuses.

4.3.2 Agir par l'entremise d'un agent de liaison

Exemple 3 : Regrouper les employés de différents employeurs

Résultats du survol de la communauté

Les employés francophones sont éparpillés. Les employeurs sont anglophones mais bon nombre de francophones travaillent dans un même secteur de l'économie. (ex. : garderies, ateliers de couture)

Stratégie retenue

- Signer une entente avec les autres fournisseurs de services de formation en français en respectant le champ d'intervention de chacun.
- Offrir d'assumer le rôle d'agent de liaison.
- Au nom du groupe, sensibiliser les employeurs au fait qu'ils ont des employés francophones (francophones de souche dans les garderies, immigrants qui ont le français comme langue d'usage dans la couture).
- Sensibiliser les employeurs à la valeur ajoutée du bilinguisme (des garderies bilingues attirent de nouveaux clients et des enfants qui comprennent mieux, des communications efficaces avec les couturières gagnent du temps et le temps, c'est de l'argent).
- Regrouper les employés de différents employeurs dans des ateliers communs (regrouper les employés d'un même secteur d'emploi ou regrouper les employés par un atelier commun qui s'applique à divers secteurs).
- À la suite de tests individuels, aiguiller les employés vers la formation appropriée offerte par les différents fournisseurs de services de formation en français.
- Offrir d'autres services à forfait tels que la traduction ou la rédaction de formulaires et des ateliers d'écriture simple pour les cadres.

Exemple 4 : Réseautage partagé

Résultats du survol de la communauté

- Les employés francophones sont éparpillés dans plusieurs entreprises de taille moyenne.
- Un certain nombre des entreprises appartiennent à des francophones. D'ailleurs, ils ont un déjeuner-causerie mensuel.
- Les agences bilingues sont ouvertes et la directrice du centre alpha anglophone est bien sympathique.

Stratégie retenue

- Approcher l'école des adultes et le collège communautaire de langue française pour former un partenariat.
- Approcher le fournisseur de services FMT anglophone.
- Des porte-parole francophones font des présentations au nom du partenariat, parfois en conjonction avec le fournisseur de services anglophone.
- Après la présentation, le porte-parole détermine le besoin de l'employeur et en avise le partenaire francophone qui peut assurer le service. Ce dernier fait le suivi.

4.3.3 Agir en partenariat

Exemple 5 : Faire front commun avec les fournisseurs de services en anglais

Résultats du survol de la communauté

- On constate un « virage technologique » majeur dans l'économie locale.
- La Commission locale, le réseau AFB anglophone et d'autres intervenants ont identifié les contraintes de la main-d'œuvre peu alphabétisée.
- Parmi les volets secondaires, on a identifié la valeur ajoutée du français pour le tourisme.
- Tous les intervenants décident de participer à une campagne de promotion de l'apprentissage continue.

Stratégie retenue

- Faire carrément coalition avec les forces vives qui veulent créer cette vague.
- Au sein du partenariat, discuter en anglais de l'efficacité de l'alphabétisation dans la langue maternelle et souligner la présence locale d'un fournisseur de services en AFB en français.
- Réclamer la part du marché représentée par les employés qui ont fréquenté l'école primaire en français.
- Insister sur l'embauche d'un coordonnateur de projet bilingue; offrir de siéger au conseil d'administration; fournir de la documentation du centre AFB en français.
- Encourager le partenaire anglophone à produire de la publicité bilingue et à maintenir un bon contact avec le nouveau coordonnateur bilingue.

Exemple 6 : S'allier aux fournisseurs de services en français et en anglais

Résultats du survol de la communauté

- La région a une main-d'œuvre très peu alphabétisée, toutes langues confondues.
- La population régionale est majoritairement anglophone, mais certaines villes et certains villages ont une population francophone majoritaire ou paritaire.

Stratégie retenue

- Tous les intervenants s'entendent pour soumettre une demande de financement pour un projet-pilote de développement économique par la FMT.
- Sur le terrain et selon une entente tacite, chaque intervenant agit uniquement dans la communauté où son organisation est située, dans sa langue.
- Mais la publicité est bilingue et il y a une offre proactive de services dans les deux langues auprès des employés.
- Les employés sont aiguillés vers un service dans leur langue maternelle.

Les exemples ci-dessus présument que les francophones sont minoritaires. Des stratégies plus musclées sont possibles lorsqu'ils sont majoritaires ou en nombres à peu près égaux.

Il serait tentant d'adopter plusieurs stratégies pour couvrir toutes les possibilités, mais faites attention à l'effort requis. Souvenez-vous de la première règle en marketing et **ciblez vos efforts**. Il vaut mieux donner un sérieux effort à la stratégie choisie que de tenter trois stratégies en même temps.

Des informations additionnelles sur des stratégies de promotion en commun se trouvent à l'Annexe 4.

SECTION 5

PRÉPARER LA PROMOTION

Quelle que soit la stratégie choisie, il faut avoir de bons arguments et un matériel publicitaire adapté pour vendre votre nouveau programme.

5.1 PRÉPARER LE MATÉRIEL DE PRÉSENTATION

Le trio classique de dépliant, lettre d'introduction et carte professionnelle est encore une bonne combinaison. On y ajoute souvent des fiches d'information pour former une petite trousse. Si vous êtes en pleine campagne publicitaire, la photocopie d'un article de journal est une bonne idée.

Le tout ne devrait pas dépasser cinq pages, en langage simple, une page par document sauf pour le dépliant, qui est habituellement plié recto-verso.

En ce qui concerne le contenu, il y a un exemple à l'Annexe 13. Vous pouvez consulter la publicité des autres en faisant le survol de la communauté, y compris celle de vos homologues de langue anglaise.

5.2 DÉCRIRE VOS SERVICES

Il est temps de décrire la nature du service offert. Des variantes de cette description serviront à la lettre de présentation, au dépliant et possiblement aux fiches d'information.

Il est conseillé d'utiliser un langage d'affaires, surtout dans le secteur privé. La rubrique 2.1, « L'offre de services de formation », peut servir de guide.

5.3 CHOISIR DES ARGUMENTS CONVAINCANTS

Les arguments à avancer pour convaincre les employeurs de faire de la FMT dépendent de l'auditoire. Vous pouvez choisir et adapter, parmi les arguments suivants, ceux qui vous semblent convaincants.

Mettez ces arguments dans la trousse et utilisez-les verbalement lors des contacts personnels décrits à la section 6. Le choix d'arguments dans la lettre de présentation peut varier selon la nature de l'interlocuteur.

5.3.1 Des arguments de sensibilisation

Si vous avez adopté la stratégie de partenariat, des arguments de sensibilisation sont de mise afin de convaincre les partenaires potentiels de participer au projet de promotion. Ces mêmes arguments peuvent servir pour les médias. Voici des exemples, que vous pouvez adopter ou adapter.

- Le taux d'analphabétisme dans notre région est supérieur à la moyenne provinciale et constitue un des enjeux économiques et sociaux pour notre région. Cette situation est un frein sur la productivité des entreprises et des organisations et elle affecte la qualité de vie de beaucoup de gens¹.
- Selon le recensement de 2001, plus de xx 000 adultes dans la région de yyy n'ont pas de diplôme d'études secondaires. Dans certaines localités, **la majorité** des adultes lisent au-dessous du niveau exigé par l'économie moderne, selon l'Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes (EIAA). Notre cote est inférieure à la moyenne provinciale à cet égard.
- Les personnes qui ont des lacunes au niveau de l'éducation formelle ou de l'alphabétisme ne manquent ni d'intelligence ni de sagesse - il n'y a pas tellement longtemps, on pouvait se trouver un bon travail sans diplôme. Mais les temps ont changé. Un diplôme d'études secondaires est nécessaire pour presque tous les emplois et, dans l'économie moderne, la capacité de continuer à apprendre influence positivement notre prospérité. Notre défi est de faire connaître ce changement des conditions du marché et d'amener notre approche collective vers une culture de l'apprentissage.
- Le niveau peu élevé d'alphabétisme de notre région est un problème socio-économique majeur. De nombreuses études démontrent un lien étroit entre le niveau élevé d'alphabétisme et l'emploi, une économie dynamique, un bon état de santé, la confiance en soi, la participation à la vie communautaire, la diminution de la criminalité, etc. Il est clair que toute la population bénéficierait de l'amélioration de notre situation.

(Literacy Service Planning Group, 2000)

5.3.2 Des arguments d'affaires

Devant un auditoire d'agences de développement économique ou d'autres intervenants du genre, les arguments porteraient plus sur les questions économiques. Par exemple :

- Une étude réalisée par le Canadian Business Task Force on Literacy a estimé les coûts de l'analphabétisme au Canada comme suit :
 - plus de 10 milliards de dollars par année pour l'ensemble de la société canadienne;
 - plus de 4 milliards de dollars par année en coûts directs pour les entreprises;
 - ... les 10 milliards comprennent... les salaires inférieurs des analphabètes, donc moins de pouvoir d'achat et moins d'impôts payés... plus de frais pour les programmes gouvernementaux d'aide sociale, et les coûts découlant du nombre disproportionné de personnes détenues dans les pénitenciers dont le degré d'alphabétisation est insuffisant pour décrocher un emploi;
 - ... les 4 milliards comprennent... les pertes de productivité, les accidents, les problèmes de sécurité et la formation payée par les employeurs.

(Perrin, 1990, p. 1 -5)

Le gouvernement du Canada signale trois grands impératifs qui nous poussent à agir pour la prospérité future du Canada.

1. Dans l'économie du savoir, la demande d'employés instruits et hautement qualifiés ne cesse de croître dans tous les secteurs de l'économie et dans toutes les régions du pays.
 - Tous les aspects de nos façons de vivre et de travailler et de nos façons de produire et de consommer subissent de profondes transformations à la suite de la révolution dans le domaine des technologies de l'information et des communications et de l'avènement de l'économie du savoir partout dans le monde.

- Les compétences exigées dans beaucoup de métiers et de professions changent rapidement et de nombreux types de compétences deviennent rapidement désuets à mesure qu'apparaissent de nouveaux emplois, de nouvelles technologies et de nouvelles industries.
2. Les tendances démographiques viendront prochainement exacerber ces pénuries.
 - Plus de la moitié des gens qui formeront la population active en 2015 sont déjà sur le marché du travail.
 - La prochaine génération de jeunes sera moins nombreuse que par le passé. En 2011, la croissance nette de la population active au Canada sera entièrement attribuable à l'immigration.
 3. Il faudra renforcer notre système d'apprentissage si nous voulons être en mesure de répondre à la demande de main-d'œuvre qualifiée et aux besoins des employés dans les prochaines décennies.
 - Le Canada a des systèmes d'éducation primaire et secondaire de qualité... mais il y a encore au Canada un jeune sur huit qui ne termine pas ses études secondaires, et le quart des diplômés du secondaire n'a pas le niveau d'alphabétisme requis afin de pouvoir évoluer efficacement dans l'économie du savoir.
 - Pour demeurer compétitif, et pour pouvoir suivre le rythme de l'évolution technologique, le Canada doit assurer le renouvellement et le perfectionnement constant des compétences de sa main-d'œuvre. Nous ne pouvons plus espérer que les travailleurs parviennent à réussir pendant toute leur carrière avec les compétences acquises pendant leur jeunesse. La plupart devront au contraire parfaire continuellement leurs compétences pendant toute leur vie active.

(Développement des ressources humaines Canada, 2002)

L'Annexe 5 fournit des informations et des arguments additionnels du Conference Board du Canada. Le Conference Board du Canada est une source que les grandes entreprises, notamment, considèrent comme crédible.

5.3.3 Des arguments pour le secteur public

Les arguments suivants s'appliquent aussi à d'autres milieux de travail dans le secteur public, par exemple dans le domaine de la santé.

- Les municipalités doivent apprendre à mieux gérer le changement en milieu de travail. La nouvelle technologie, les systèmes d'information complexes et les nouvelles stratégies de gestion représentent un des nombreux défis. Un autre est la nécessité d'offrir de meilleurs services à la population. Les municipalités doivent également faire face à la nature changeante du milieu de travail – des employés expérimentés qui prennent leur retraite, un plus grand nombre de femmes, de jeunes et de membres de minorités, et une reconnaissance accrue de la nécessité d'acquérir et de perfectionner ses compétences. D'une part, les municipalités constatent qu'elles doivent apprendre à « mieux gérer leurs affaires », puisque leurs ressources financières et humaines changent ou diminuent. D'autre part, elles doivent se doter d'une culture de formation permanente pour s'assurer que leurs employés ont les compétences pour satisfaire aux nouvelles exigences du milieu de travail.

(Nutter, 2000, p. 1)

5.3.4 Des arguments pour un employeur individuel

Les arguments suivants viennent à l'origine d'ABC Canada et ont été repris dans un dépliant publié par le centre d'alphabétisation L'ABC Communautaire de Welland en 2001. Ils sont pertinents pour un employeur (ou un regroupement) de catégorie PME (petites et moyennes entreprises).

Ces arguments ont l'avantage d'être simples, concrets et, dans plusieurs cas, facilement vérifiables par l'employeur. On remarque la correspondance entre la liste suivante et celle de la rubrique 1.4, « Les indices du besoin en FMT ». Cette liste est également comprise dans le modèle de trousse d'information à l'Annexe 13.

- Comment identifier les employés susceptibles de bénéficier du programme d'alphabétisation en milieu de travail

Besoins en écriture

- Les employés demandent à des collègues de les aider à remplir des formulaires.
- Ils emportent à la maison les rapports à compléter, même quand le temps leur permettrait de le faire au travail.
- Ils éprouvent des difficultés à compléter leurs fiches de présence.
- Ils ont des difficultés à s'exprimer par écrit et font de nombreuses fautes de grammaire et d'orthographe.
- Leurs messages écrits sont difficiles à comprendre.

Besoins en lecture

- Les employés ne suivent pas correctement les instructions écrites.
- Ils ne lisent pas le manuel sur la sécurité des employés.
- Ils se blessent même si des pancartes affichant les dangers sont en place.
- Ils mélangent des produits chimiques incompatibles.
- Ils font semblant d'avoir oublié leurs lunettes afin d'obtenir l'aide de leurs collègues pour la lecture de documents.

Indices généraux

- Les employés sont préoccupés par la mise en place d'ordinateurs dans leurs postes spécifiques.
- Ils sont nerveux lorsqu'ils reçoivent de la formation pour utiliser du nouvel équipement.
- Ils ont occupé le même poste durant « X » nombre d'années sans aucune ambition d'avancement.
- Ils ont déjà manifesté de l'intérêt pour un programme de développement de leurs propres compétences.
- Ils ne participent pas aux réunions.

5.3.5 Des arguments pour la formation en français

Lorsque la langue de travail est l'anglais, quelle est l'utilité de la FMT en français? Voici des explications.

- Un employé qui a fréquenté l'école primaire en français devrait être alphabétisé en français. Il apprendra plus vite. Sinon, on introduit une confusion linguistique qui ralentit le programme FMT. Une fois que l'employé a maîtrisé la base des structures de langue en français, il comprend plus facilement les structures en anglais.
- ... pour être entièrement efficace, il est nécessaire qu'une personne soit avant tout alphabétisée dans sa langue maternelle; c'est le sens véritable de la notion d'alphabétisation. Il faut qu'une personne comprenne « de l'intérieur » le discours qu'on lui tient afin qu'elle en soit partie intégrante. Cette notion n'exclut pas qu'elle apprenne l'anglais, tout au contraire! ... Il semble évident que s'alphabétiser dans sa langue maternelle revêt une importance extrême; lorsque l'individu connaît la structure de sa propre langue, qu'il en possède les diverses parties du discours de « l'intérieur »... cela lui permet l'acquisition de stratégies sur lesquelles s'appuyer pour ensuite apprendre une langue seconde (Veltri, 2000, p. 6).
- Selon des études sur la capacité d'apprentissage des adultes, leur expérience d'apprentissage est bien plus efficace lorsqu'ils reçoivent la formation dans leur langue maternelle au lieu de leur langue seconde. Pour expliquer cette situation en quelques mots, mentionnons que les structures linguistiques dans le cerveau sont créées pendant la petite enfance et renforcées lorsque l'enfant commence l'école. Les adultes dont la langue maternelle est le français apprennent plus efficacement et progressent plus rapidement si leur alphabétisation ou toute autre formation de base se fait en français (Sherwood, 2001b p. 167).

Vous trouverez à l'Annexe 6 des études recommandant l'alphabétisation en langue maternelle ainsi que des statistiques sur la langue maternelle et l'alphabétisme à l'Annexe 7.

5.3.6 Des arguments portant sur le rendement de l'employé

- L'individu peu alphabétisé ayant des problèmes en lecture et en écriture dans sa propre langue se sent doublement isolé lorsqu'il est placé dans un contexte de travail où il ne connaît pas ou connaît mal le langage. Il se sent peu performant et dévalorisé; son efficacité en est donc amoindrie (Veltri, 2000, p. 6).

5.3.7 Des arguments portant sur la valeur ajoutée du bilinguisme

- « ..un grand nombre d'entreprises ontariennes reconnaissent la valeur ajoutée que représente le bilinguisme des membres de leur personnel » (Arsenault et Marchildon, 2001, p. 20).
- En ce qui a trait à la FMT en français, la valeur ajoutée du bilinguisme pour les entreprises favorise la mise sur pied de ces programmes. Comme le notaient les chercheurs du CRÉFO dans leur rapport sur la recherche menée auprès d'employeurs qui embauchent des francophones dans les régions de Toronto, de la péninsule du Niagara et du nord du comté de Simcoe (projet alpha II), de plus en plus d'entreprises cherchent à couvrir l'ensemble du marché canadien, besoin impératif pour demeurer compétitives. En s'adaptant à ce marché, elles découvrent la nécessité d'avoir un personnel compétent en français. D'autre part, les employeurs montent la barre du bilinguisme requis pour répondre aux besoins d'une clientèle d'envergure nationale, voire internationale. La qualité du français revêt donc une importance de plus en plus grande (Arsenault et Marchildon, 2001, p. 53).
- Un ex-apprenant, qui possède aujourd'hui sa propre entreprise, témoignait en discussion de groupe lors du Forum sur l'alphabétisation et la productivité de 2002 : « ...Souvent j'obtiens des contrats justement parce que je parle français... »

- ... L'alphabétisation... leur permet d'être efficaces dans leur emploi et leur prête la valeur ajoutée du bilinguisme. C'est un aspect que les divers employeurs apprécient, la plupart du temps, surtout dans les secteurs du service à la clientèle, les emplois de bureaux, les ventes... etc. Certes, la main-d'œuvre francophone est un atout majeur à ne pas ignorer (Veltri, 2000, p. 7).
- ...comme le secteur des services à la clientèle et le secteur lié aux technologies de l'information et des communications (les centres d'appels, entre autres). Ces nouveaux secteurs ont besoin d'une main-d'œuvre ayant des compétences accrues en communication orale et écrite, d'où la nécessité de recruter non seulement des personnes bilingues, mais aussi des personnes bilingues (Arsenault et Marchildon, 2001, p. x).

5.3.8 Des arguments basés sur les droits

- Le discours du trône [2000] parle de l'avantage que le bilinguisme apporte à notre société : « La dualité linguistique du Canada est au cœur de notre identité canadienne et constitue un élément clé de notre société dynamique. La protection et la promotion de nos deux langues officielles sont une priorité du gouvernement d'un océan à l'autre » (Veltri, 2000, p. 7).
- La Charte canadienne des droits et libertés permet aux gens de s'éduquer dans leur langue maternelle (langue officielle). Il est normal qu'un employé qui a fréquenté l'école en français suive de la formation en français.

Un dernier mot sur les arguments

Comme toujours, il est conseillé d'adopter les arguments qui vous semblent convaincants, de les exprimer dans vos propres mots, d'en piger dans différentes sources et ainsi de suite.

Pour des arguments additionnels ou des inspirations sur la façon de présenter le matériel, consultez ABC Canada. Cet organisme a comme mission de lancer une publicité qui fait la promotion de l'alphabétisation. Bien que l'information soit surtout en anglais et qu'elle soit souvent conçue pour des campagnes de marketing, ce sont les spécialistes! À ce titre, leur site Web (<http://www.abc-Canada.org>) est une bonne source d'explications, d'exemples et de matériel.

5.3.9 Fournir des exemples de vécu local

Les arguments peuvent être logiques et les statistiques exactes, mais il est toujours conseillé d'illustrer vos propos en donnant des exemples. Pendant le survol de la communauté, soyez à l'écoute des « indices du besoin de la FMT ».

Voici des exemples :

- Les chauffeurs de camion doivent maintenant savoir comment se servir d'un système de positionnement mondial (en anglais, GPS).
- Les conducteurs de grue mécanique travaillent avec des ordinateurs de bord.
- Les employés sont de plus en plus réseautés à l'ordinateur central... même quand ils sont sur la route.
- Le mécanicien doit connaître la technologie d'analyse informatisée des automobiles.
- Le travail de dessinateur ou de graphiste se fait presque exclusivement avec des ordinateurs.
- Même les tourneurs dans les menuiseries doivent travailler avec des systèmes informatiques.

SECTION 6

VENDRE LE PROGRAMME

Ayant fait un survol de la communauté (section 3), choisi une stratégie (section 4) et préparé le matériel de présentation (section 5), vous êtes prêt à vendre activement la FMT à des employeurs.

Que votre effort de promotion soit fait directement par le fournisseur de services en AFB-FMT ou par un agent ou coordonnateur, pour réussir il faut absolument sortir de votre centre ou lieu de travail et établir des contacts.

Les contacts individuels ont plus de chance de percer lorsqu'ils font partie d'une campagne publicitaire plus large, soit dans les médias, soit dans les milieux que fréquente l'interlocuteur. Cette section du guide traite de ces deux aspects.

6.1 LE COÛT D'UN BON CONTACT

Voici une estimation du coût d'un bon contact, en temps et en matériaux.

	Actions/Produits	Temps	Taux horaire (\$)	Coût (\$)
1	Temps consacré à l'appel initial (ou au contact fortuit en personne)	20 min.	15 \$	5,00
2	• Temps pour personnaliser une lettre	30 min.	15 \$	7,50
	• Temps pour personnaliser la trousse	30 min.	15 \$	7,50
	• Papier à en-tête pour la lettre de présentation			0,25
	• Photocopies en couleur			12,00
	• Pochette de présentation			1,50
	• Enveloppe			1,75
	• Timbres-postes			0,75
3	• Temps consacré à l'appel de suivi	30 min.	15 \$	7,50
	Temps et coût total d'un bon contact	1 h 50		43,75

(adapté de Veltri, 2000, p. 15)

- Ce devis est pour un contact de qualité. Un refus au premier appel ne représente qu'un investissement de 5 \$.
- Si le temps passé à placer les appels et à préparer les lettres et trousse est pris à même l'emploi du temps d'un permanent, le coût en dollars est réduit d'autant, mais le coût relatif demeure : le temps consacré à cette tâche réduit le temps disponible pour d'autres tâches que le permanent doit effectuer.
- Si le matériel publicitaire est pris à même un autre budget de publicité, par exemple la création et reproduction d'un dépliant, l'estimation diminue en conséquence.

L'estimation ne comprend pas les coûts de conception et de production d'un dépliant ni le temps requis pour assembler l'information de base. Pendant l'étape du survol de la communauté, faites une petite collection des dépliants des autres, surtout ceux qui ont des ressources semblables aux vôtres. Cela peut vous inspirer et vous guider si vous décidez de préparer un dépliant pour la FMT. Par contre, si votre stratégie de promotion est de cibler quelques employeurs seulement, ou d'attendre les occasions qui se présentent, vous choisirez peut-être de vous investir moins dans la trousse.

Établir le contact en personne ou par téléphone avant d'envoyer une trousse

Vous le savez maintenant par cœur, la première règle en marketing est de cibler vos efforts. Un envoi massif par la poste est une perte de temps, surtout quand il s'agit de la promotion d'un service mal connu comme l'alphabétisation, en français de surcroît. Il vaut mieux que l'envoi d'une trousse fasse suite à un premier contact par téléphone ou en personne.

Si vous prévoyez l'envoi de dix trousse par semaine, cela vous coûtera 437,50 \$ (43,75 \$ X 10) en temps et matériaux. Si vous obtenez un rendez-vous par dix trousse expédiées, ce sera un excellent taux de succès. Par la suite, vous pourrez décider d'investir plus d'argent, puisqu'en termes d'affaires, plus l'investissement est grand, plus le taux de succès augmente.

Un Conseil

Avant d'investir dans la préparation du matériel de présentation, retournez à la réflexion de la rubrique 2.4, « Vos capacités d'entreprendre une nouvelle aventure », et faites une liste de vos réponses aux questions.

6.2 ÉTABLIR DES CONTACTS

Les contacts par réseautage

Le processus de réseautage généralisé et de contacts fortuits commence dès l'étape du survol de la communauté. Si votre stratégie de promotion vise un petit nombre d'employeurs, à ce stade-ci vous cherchez des contacts directs avec eux.

Si votre stratégie est d'envergure, le processus de réseautage continue et s'intensifie : recherchez des contacts personnels lors de dîners-causeries, conférences, expositions et autres rencontres du genre. Dans ce cas, on peut choisir le suivi par téléphone ou par écrit ou les deux. Un contact prometteur permet l'envoi d'une trousse, modifiée selon les besoins et les intérêts de l'employeur ciblé.

Voici quelques conseils pour vous aider à structurer vos efforts dès le début.

- Lors des contacts de réseautage, laissez votre carte professionnelle et votre dépliant.
- Si votre interlocuteur n'est pas lui-même un acheteur potentiel de services, demandez-lui qui d'autre pourrait s'y intéresser. Peut-il vous donner le numéro de téléphone de cette personne ou vous la présenter lors d'un événement?
- Ouvrez un dossier et mettez-y les noms des personnes contacts, les cartes professionnelles, des articles de journaux, etc.
- De retour au bureau, notez les points saillants de la conversation. Dans le cas d'une agence d'aiguillage, il suffit d'agrafer sa carte professionnelle à une page et de noter les informations, les bonnes idées, les pistes d'action, vos réflexions et le nom de tout client potentiel.
- Dans le cas d'un employeur qui pourrait éventuellement être un acheteur de services en FMT, vous pouvez utiliser l'une des fiches de l'Annexe 3.
- Dès que vous décidez d'entreprendre une démarche sérieuse pour vous doter d'un programme de FMT, soyez aussi à la recherche de formatrices possibles.

Les contacts par téléphone

Comme les déplacements prennent du temps, il est rare de nos jours que l'on commence littéralement par frapper aux portes. En fait, le téléphone est l'outil par excellence des vendeurs. La voix établit une relation humaine tandis que la publicité écrite passe souvent inaperçue ou pire encore, aux poubelles. Vous enchaînez avec une lettre ou une trousse, qui sera à son tour suivie d'un appel de confirmation.

Qui contacter? Établir une liste de contacts

Il est temps d'établir une liste de contacts potentiels (voir l'Annexe 3). Triez la liste par ordre de priorité (selon leurs besoins, le nombre de francophones qui y travaillent, votre capacité d'offrir le service, etc.).

N'hésitez pas à utiliser le réseautage personnel et privé. Qui connaît qui? Qui peut vous ouvrir la porte? Utilisez votre réseau parallèle francophone. Est-ce que vos formatrices ou vos amis ont une amie qui est l'adjointe de la vice-présidente, par exemple? En cas de doute, l'entrée est souvent plus facile par le service des ressources humaines parce qu'il est sensible aux besoins des employés, connaît leurs compétences et est généralement favorable à la formation.

Il faut également tenir compte des recommandations de votre comité encadreur (voir section 3). Si vous n'en avez pas, le moment serait opportun d'inviter des gens à un groupe de consultation.

La liste « privilégiée » et la liste « tiède »

La liste « privilégiée » comprend les contacts directs que vous avez eus et ceux qui ont été obtenus par un autre contact, par exemple :

- les contacts ou références à travers la commission locale;
- les contacts établis par liens directs avec quelqu'un de votre organisation;
- les contacts établis à travers le réseautage.

La liste « tiède » comprend des employeurs ou des agences qui vous semblent représenter un bon potentiel, mais avec qui vous n'avez pas encore réussi à avoir un contact préalable ou à vous y faire référer, par exemple les entreprises ou organisations situées dans votre région géographique et que vous avez identifiées à travers le bottin téléphonique, les listes offertes au service de développement économique, des sites Web et d'autres sources d'information.

Une personne ou un employeur passe de la liste « tiède » à la liste « privilégiée » à mesure que le travail avance et que les références s'accumulent (adapté de Veltri, 2000, p. 15).

6.3 INITIER LES APPELS

Voici la démarche recommandée dans Veltri, 2000, *Plan de développement pour un programme d'alphabétisation en milieu de travail*, p. 15-17.

Dès que le premier contact est établi, il faut garder à l'esprit que les employeurs préfèrent avoir un point de référence unique. Désignez une personne dans votre organisation qui assumera ce rôle. Les contacts se font plus facilement avec les personnes qui sont sur la liste dite « privilégiée »; cependant, il est important de persévérer avec la liste « tiède » :

- en obtenant le nom de la personne responsable de la formation;
- en lui parlant;
- en la rencontrant.

Vous pouvez établir un contact initial avec ces personnes par lettre, mais le téléphone est de loin préférable. À la suite de ce premier contact, il est important d'envoyer une trousse promotionnelle et de faire un suivi. Voici des scénarios pour les premiers contacts par téléphone.

Scénario téléphonique pour des contacts « privilégiés »

Bonjour, Madame _____ / Monsieur _____, [son nom], je suis _____ [votre nom] de _____ [nom du fournisseur de services].

Vous vous souvenez sans doute que nous nous sommes rencontrés lors de _____ [événement, conférence ou autre occasion]. Notre organisation offre des services de formation aux adultes en français. [ou...] J'ai obtenu votre nom par l'entremise de _____ [nom de la source d'aiguillage]. Votre entreprise [ou organisation] pourrait peut-être bénéficier de notre expérience en formation.

[si votre rencontre préalable a permis quelques échanges, vous pouvez élaborer]

Lorsqu'on s'est parlé, vous me disiez que vous avez un problème _____ [nature du problème] et je vous disais que notre service de formation sur mesure pourrait aider parce que [sortez votre « argument gagnant »]. Nous avons beaucoup d'expérience en formation des adultes et nous connaissons bien la clientèle francophone.

[... Il se peut que la conversation continue; l'interlocuteur parle de son problème, vous parlez de votre approche... sinon, passez au prochain sujet...]

Nous aimerions mettre à votre disposition une trousse publicitaire illustrant nos services dans l'éventualité où nous pourrions vous aider à satisfaire les exigences de votre entreprise [ou organisation] en matière de formation. Je vous l'envoie dans les prochains jours si vous êtes d'accord.

[si l'interlocuteur accepte...]

Je vous remercie infiniment pour le temps que vous m'avez accordé et je vous expédie la trousse immédiatement. Je ferai un suivi avec vous dans une semaine environ.

[si l'interlocuteur refuse de recevoir la trousse...]

Préféreriez-vous que je vous remette la trousse en personne, afin que je puisse vous donner plus de précisions?

[Si l'interlocuteur refuse toujours...]

D'accord, je vous remercie d'avoir pris le temps de parler avec moi. Je vous encourage à garder notre numéro de téléphone dans l'éventualité que votre situation change. Peut-être en aurez-vous besoin à l'avenir, ne serait-ce que pour animer des ateliers en écriture simple pour vos cadres, afin de faciliter la communication par des notes de service et documents internes plus faciles à lire pour vos employés. En terminant, je vous souhaite une bonne journée.

[quoiqu'il arrive, quittez-le sur un ton positif, car celui-ci permet de revenir à l'attaque après un certain temps.]

Scénario téléphonique pour les listes « tièdes »

[Le scénario reste essentiellement identique, sauf pour la présentation initiale. C'est un premier contact et il faut aller plus lentement, par étape.]

Bonjour, Madame _____ / Monsieur _____, [votre nom]
_____ à l'appareil. Je suis [votre poste] _____ avec
_____ [votre organisation].

Nous sommes une organisation à but non lucratif qui offre des services de formation aux adultes en français. Nous oeuvrons dans la région depuis _____ ans, et nous adhérons aux normes établies par la Province de l'Ontario; donc notre expertise est reconnue. Nous offrons maintenant de la formation en milieu de travail. On sait que la réussite des entreprises passe par l'efficacité, c'est pourquoi je vous appelle.

Notre expérience prouve que les employés qui ont suivi une formation avec nous exécutent mieux leurs fonctions par la suite, ce qui constitue un gain pour l'employeur. Nous pouvons aider les employeurs avec [insérer des indices du besoin en FMT qui pourraient correspondre à sa situation].

Nous aimerions mettre à votre disposition une trousse publicitaire illustrant nos services dans l'éventualité où nous pourrions vous aider à satisfaire les exigences de votre entreprise (ou organisation) en matière de formation. Notre service aide les employés à mieux accomplir leurs tâches et à vous assurer un rendement plus efficace [insérer les résultats auxquels il peut s'attendre — l'envers des indices de besoin en FMT].

Je vous envoie la trousse dans les prochains jours et je vous appelle par la suite pour en discuter, si vous êtes d'accord.

[La fin du scénario reste la même que celui qui précède.]

Scénario téléphonique pour le suivi après l'envoi d'une trousse

[Une semaine à dix jours après avoir mis la trousse à la poste, vous téléphonez pour confirmer que la trousse a été reçue et pour explorer les suites à donner, par exemple :]

Avez-vous vu la liste des « indices de besoin en FMT » et est-ce que ces indices se manifestent chez vous? Permettez-moi de vous expliquer ce que nous pouvons vous offrir... Est-ce que vous offrez de la formation à vos employés? Dans quelles circonstances? Quel type de formation?

Faut-il transmettre le dossier à un autre service à l'intérieur de votre entreprise ou organisation? Dans ce cas qui en est responsable? Quand pourrais-je communiquer avec lui? Quel est son numéro de téléphone?

Je vous propose une rencontre pour en discuter plus longuement.

[Et ainsi de suite. Il faut jouer la conversation à l'oreille. Ne soyez pas persistant à outrance et terminez sur une bonne note.]

Préparer des réponses aux questions prévisibles des employeurs

Une fois la conversation entamée, il ne s'ensuivra pas nécessairement les scénarios ci-dessus. Afin de mieux vous préparer, essayez d'imaginer le genre de questions que l'employeur pourrait poser, ainsi que vos réponses. Il est fortement conseillé de faire l'exercice proposé à l'Annexe 8, intitulé « Questions et objections typiques des employeurs ».

Noter les points saillants de la conversation

La conversation terminée, notez les points saillants de la conversation ainsi que les informations, les bonnes idées, les pistes d'action et vos observations et attachez-les à la fiche d'information. Inscrivez plus de détails s'il s'agit d'un client potentiel.

6.4 ÉVALUER LES PROGRÈS

En théorie, ce processus peut continuer à l'infini : on cherche des références, on fait des contacts, on donne suite.

Mais il est sage de se donner un objectif ou un quota, et de s'arrêter de temps à autre pour faire une évaluation des efforts consacrés et des résultats. Voici un exemple d'une telle évaluation :

Activités	Résultats prévus	Résultats réels	Commentaires
Nombre de contacts établis	50	50	Notre système est rodé, nous avons découvert d'autres clients possibles.
Nombre de troussees envoyées	25	35	Est-ce qu'on envoie trop de troussees à des « tièdes » ?
Nombre de rendez-vous	10	12	Un peu mieux qu'on pensait.
Nombre de programmes vendus	2	1	Une réussite qui peut faire des petits!

(adapté de Veltri, 2000, p. 20)

6.5 SE SERVIR DE LA PUBLICITÉ GRATUITE

Comme il a été mentionné au début de cette section, les contacts s'établissent mieux si l'environnement y est propice.

Le lancement de campagne

Tout au moins, essayez de créer un coup d'éclat par la tenue d'un lancement officiel de votre campagne de marketing.

- Préparez un communiqué de presse d'une page.
- Invitez votre comité consultatif, votre conseil d'administration et les agences et organisations avec lesquelles vous avez des contacts réguliers.
- Invitez les médias anglophones et francophones, bien sûr. Mais s'ils ne viennent pas, prenez vous-même une photo numérique que vous leur enverrez avec le communiqué par la suite, par courriel.
- Écrivez un article que chaque organisation peut insérer dans son bulletin d'information pour appuyer l'effort et l'envoyer par courriel.

La campagne de marketing social

Si les organisations semblent partager votre enthousiasme, proposez de continuer à faire des efforts publicitaires peu dispendieux ne dépassant pas leurs ressources existantes. Le document de Sherwood (2001), *Comment faire une campagne de marketing social pour promouvoir l'alphabétisme et la formation de base*, pourrait vous être utile. Vous trouverez un extrait de ce document à l'Annexe 4.

Le but d'une campagne plus soutenue est de passer un message à la société. Si vous choisissez un message de portée plus large, par exemple la promotion de « l'apprentissage tout au long de la vie » au lieu de « l'alphabétisme » tout court, vous pourrez attirer plus de partenaires, puisqu'une plus grande gamme d'organisations peut adhérer à un message plus inclusif.

Le marketing social est un outil qui permet à un fournisseur de services en alphabétisation de s'associer à des partenaires et de réaliser une campagne de publicité à peu de frais. Le marketing social adapte des techniques traditionnelles de marketing commercial pour susciter et soutenir le changement sur une base individuelle et sociétale. La force d'un message publicitaire vient soit de sa répétition, soit de son omniprésence. Pour arriver au seuil de « reconnaissance » du message, le message doit être transmis par plusieurs sources en même temps ou transmis sur une longue période. Pour cette raison, le marketing social se fonde sur des partenariats locaux. Les partenaires acceptent de produire de la publicité en même temps et en fonction de leurs ressources existantes afin d'amplifier les efforts de tous.

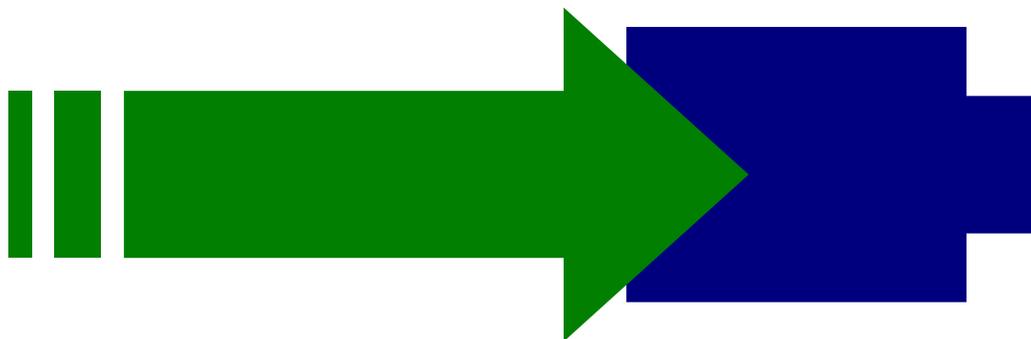
6.6 AUTRES OUTILS ET STRATÉGIES DE MARKETING

Ce guide met l'accent sur le réseautage, la communication directe et la couverture médiatique. Il prévoit une trousse d'information, une carte professionnelle et un dépliant. La Coalition francophone pour l'alphabétisation et la formation de base en Ontario croit que ces stratégies et ces outils s'appliquent dans la majorité des situations, compte tenu des ressources accessibles aux fournisseurs de services.

Mais il existe beaucoup d'autres outils et stratégies. Vous en trouverez quelques-uns d'autres à l'Annexe 9. Tant mieux si votre situation, vos talents ou vos ressources vous permettent de les adopter.

Si vous êtes en mesure de participer à une promotion plus « musclée », par exemple lorsque les ressources d'un partenariat sont disponibles, le document de Bond, 2003, *Practitioner Development for Workplace Education : Marketing 1 2 3...Marketing Workplace Education* peut vous être utile. Il est plein de bons conseils et expose les points forts et les faiblesses de chaque outil et stratégie.

Volet 2 :



LES ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE D'UNE INTERVENTION EN MILIEU DE TRAVAIL

SECTION 7

NÉGOCIER UN CONTRAT

Félicitations! Un employeur se dit intéressé! Cette section du guide offre des conseils sur la démarche à suivre à partir de ce moment.

7.1 LA RENCONTRE DE SUIVI ET DE NÉGOCIATION

Quand un employeur est sérieusement intéressé, la prochaine étape consiste en une ou plusieurs rencontres avec un ou plusieurs de ses représentants. Préparez une bonne présentation qui démontre la qualité de votre service. Si plusieurs personnes assistent à la réunion, faites des photocopies et une présentation sur PowerPoint (ou du moins sur des acétates).

Exemples d'informations à présenter :

- les normes de qualité du Ministère auxquelles vous adhérez;
- des informations sur les cinq niveaux d'alphabétisme de l'EIAA;
- l'historique de votre organisation et ses liens avec RHDC et autres agences ou décideurs;
- votre taux de réussite et votre expérience globale.

Mais surtout, faites parler l'employeur de son problème et écoutez bien ses réponses. S'il n'est pas capable de faire le lien avec la FMT clairement, pensez aux « indices du besoin en FMT » dans ce guide et aidez-le.

L'employeur vous demandera de lui donner une idée du prix et de la durée du programme. Soyez flexible, mais ne **montrez pas** tout votre jeu en réunion. Donnez la gamme dans laquelle le prix pourrait se situer, mais réservez-vous le droit de produire une estimation par écrit après la réunion.

Il se peut que vous ayez à négocier. Si cela arrive, faites-le avec confiance. Inspirez-vous du fait que vous livrez un service dont l'employeur a besoin, que votre intervention lui sera profitable à long terme et que vous savez que votre service est de qualité. Essayez si possible de vous renseigner sur ce qu'il paie pour des services de formation ou sur sa capacité de payer.

7.2 LE CONTENU D'UNE PROPOSITION D'ENTENTE

Une fois que vous vous êtes entendus sur les grandes lignes d'une formation, il est nécessaire de préparer une entente. Comme il est important de battre le fer pendant qu'il est chaud, faites une proposition dans un délai d'une semaine à dix jours, laissez-la avec la personne responsable et faites un suivi dans les jours qui suivent.

L'employeur est habitué à un langage d'affaires. Il s'attend à ce que vous fournissiez des informations spécifiques. L'entente devrait contenir les éléments suivants :

- une description de la formation offerte;
- le nombre d'employés qui la recevront;
- le lieu où la formation se déroulera (est-ce que l'endroit proposé par l'employeur est propice à l'apprentissage des adultes?);
- la planification pour l'évaluation initiale de chaque participant et la préparation de plans de formation individualisés;
- la préparation du matériel didactique et d'un plan de formation appropriés, adaptés aux circonstances (formation sur mesure);
- le temps requis pour la formation (nombre d'heures par semaine, nombre de semaines, heures de disponibilité des employés);
- les coûts, incluant la récupération du coût horaire pour la formation et la préparation, les frais de déplacement, de matériel didactique et, si possible, l'administration reliée à l'exécution des tâches stipulées dans le contrat.

Un exemple d'entente avec l'employeur

Le format d'entente le plus simple est un échange de lettres : vous décrivez votre offre dans une lettre de deux à trois pages et l'employeur l'accepte dans une lettre d'une ou deux pages.

Mais il est plus habituel de consigner l'information dans une entente de services. Ce qui suit est un exemple rédigé en langage simple (la version anglaise se trouve à l'Annexe 10). Vous trouverez également à l'Annexe 10 un exemple d'entente de services en langage juridique. Une comparaison des deux exemples vous aidera à choisir le format et le langage de votre propre entente.

[Ceci ne constitue pas un avis légal.]

Entente de services entre :

Employeur (ci-après appelé l'employeur) : _____

ET

Agence de formation (ci-après appelé l'agence) : _____

L'employeur met sur pied un programme de formation en milieu de travail et retient les services de l'agence afin de livrer la formation nécessaire à l'amélioration des compétences de ses employés. L'agence s'engage à fournir les services appropriés selon les accords suivants :

A) Responsabilités de l'employeur

L'employeur s'engage :

- à fournir une liste des participants au programme;
- à fournir une description des besoins identifiés et des étapes anticipées;
- à fournir l'échéancier prévu (début et fin de séance, horaire et disponibilité des participants);
- à fournir un lieu propice à l'apprentissage;
- à assumer les coûts de la formation selon les accords avec l'agence dans un délai de 30 jours de la date d'émission;
- à aviser l'agence de tout changement.

B) Responsabilités de l'agence

L'agence s'engage :

- à fournir un devis des coûts prévus pour la formation [en annexe au document];
- à fournir les services de formation, incluant
 - l'évaluation diagnostique des participants (employés-apprenants)
 - l'élaboration du plan de formation de chaque participant ou d'un plan de formation commun, selon le cas
 - la prestation de la formation
 - les rapports intérimaires à l'intention du responsable du programme
 - l'évaluation globale de fin de programme dans un rapport final
- à aviser l'employeur de tout changement.

Signé à _____

Le _____

(Employeur, nom et titre)

(Agence, nom et titre)

(adapté de Veltri, 2000, p. 10-12)

7.3 L'ESTIMATION DES COÛTS

Un budget ventilé permet au fournisseur de services en FMT d'établir les coûts d'une intervention en vue d'une entente avec un employeur.

L'exemple fictif qui suit présume la participation de six employés-apprenants pendant 20 semaines à raison de quatre heures par semaine en temps de formatrice (trois heures en atelier plus une heure en préparation et correction de travaux).

Le taux horaire variera selon le salaire de la formatrice. Le coût peut varier selon les distances à parcourir et le matériel utilisé. Enfin, il arrive que l'employeur demande que la formation soit offerte la nuit, selon les quarts des employés, et que la formatrice demande une prime en conséquence. L'exemple doit être adapté à chaque cas.

L'estimation de coûts de base d'une FMT (taux horaire au client : 18 \$)

Détails	Heures de travail	Coût
Deux séances d'orientation	5 h	90 \$
Évaluation des employés-apprenants (6 participants x 1,5 h)	9 h	162 \$
Production des plans de formation (6 employés x 2 h)	12 h	216 \$
Formation et correction des travaux (4 h x 20 semaines)	80 h	1 440 \$
Séance d'évaluation finale et correction des évaluations (6 participants x 2 h) (l'évaluation formative est comprise dans la formation directe.)	12 h	216 \$
Matériaux utilisés pour la préparation et pour les ateliers (22 \$ x 6 participants)		132 \$
Kilométrage du personnel (40 km x 24 déplacements x 0,35 \$)		336 \$
Évaluation globale des résultats et rapport final (12 h)	12 h	216 \$
Coût total estimé	130 heures	2 808 \$

(adapté de Veltri, 2000, p. 12)

L'analyse des besoins de l'entreprise : un service connexe ou additionnel?

Dans un contexte simple où l'employeur donne un mandat clair, dans un milieu de travail de petite taille, l'analyse des besoins de l'entreprise peut être comprise dans le cadre des discussions préliminaires avec l'employeur.

Par contre, dans une situation plus complexe, une analyse des besoins telle que décrite à la section 8 de ce guide s'impose. Une telle analyse permet de déterminer la nature exacte de l'intervention et il se peut bien qu'on ne puisse finaliser l'entente des services avant d'avoir les résultats.

Dans ce cas, il est avantageux, autant pour le fournisseur de services en FMT que pour l'employeur, d'établir deux ententes : une première pour effectuer une évaluation initiale de la clientèle visée et des besoins de l'entreprise ou de l'organisation et une deuxième pour les services de formation.

Les réunions du comité consultatif

Voir la rubrique 8.1, « Former un comité consultatif » pour une présentation de ce type de comité. N'oubliez pas d'ajouter à votre estimation le temps et le déplacement pour toute réunion du comité consultatif.

Les frais de l'administration du contrat

Il est à espérer que la rémunération touchée pour l'ensemble de l'exercice couvre les coûts indirects, mais néanmoins très réels, du fournisseur de services en AFB-FMT. Cela comprend la supervision du projet, l'administration du contrat et l'évaluation de l'intervention.

Il est préférable d'ajouter ces frais au taux horaire chargé pour les services de la formatrice. L'exemple ci-dessus présume que le fournisseur de services facture le client 18 \$ pour le service et que la formatrice touche l'équivalent de 16 \$/heure (salaire et bénéfices compris). Par contre, si la formatrice touche le plein 18 \$/heure (en salaire et bénéfices), le fournisseur de services devrait proposer un tarif de 20 \$/heure au client.

L'information à donner à la formatrice

La formatrice doit se familiariser avec le tableau ci-dessus, qui décrit les éléments du plan de travail approuvé et le nombre d'heures prévues par activité. Cela l'aidera à comprendre l'ampleur de la tâche et, dans le cas d'un contrat à prix fixe, à respecter son budget.

7.4 LA PRESENTATION DES COÛTS DANS LE CONTRAT

Le tableau précédent est pour l'usage interne du fournisseur de services. Il y a plus d'une façon de présenter les coûts à l'employeur et plus d'une façon d'inscrire le budget du projet dans l'entente.

A- Coût horaire et estimation

L'idéal pour le fournisseur de services serait d'offrir un contrat où l'employeur accepte de payer un taux horaire et une indemnité de déplacement, ce qu'on appelle en anglais le *time basis*. Dans une lettre à part se trouve une estimation de l'effort nécessaire, mais aucune limite n'est inscrite à

l'entente formelle. Le fournisseur de services facture mensuellement le temps et les coûts véritables.

B- Taux horaire et autorisation au-delà d'une limite préétablie

Il s'agit encore d'un taux horaire et d'une indemnité de déplacement, mais dans ce cas les deux parties s'entendent sur les limites de l'effort et sur un prix maximal. Toutefois, si le projet évolue ou si l'employeur demande des travaux qui ne sont pas inscrits au programme, il peut autoriser des dépenses additionnelles (idéalement par lettre, sinon par modification au contrat). **Insistez toujours sur une autorisation écrite de toute dépense additionnelle, même si ce n'est que par courriel.**

C- Prix fixe

Si vous vous sentez obligé de citer un prix global fixe au lieu d'un taux horaire, soyez certain d'avoir prévu tous les coûts et que la formatrice a aussi un contrat à prix global fixe et un remboursement de ses déplacements fixe.

7.5 LA PRESENTATION DES COÛTS DANS LES DISCUSSIONS

Il y a différentes façons de présenter les coûts. Voici des exemples :

Décortiquer les coûts

Face à un employeur qui recherche un rapport coût-efficacité, vous pouvez utiliser un tableau similaire à celui qui est présenté ci-dessus correspondant au programme de travail. N'oubliez pas d'ajouter au tableau toutes les dépenses reliées aux activités d'analyse des besoins et de rencontres du comité consultatif, mais n'incluez pas vos frais d'administration dans le taux horaire facturé au client.

Arrondir le coût global

Supposons que l'employeur considère que les préparatifs, les corrections et les autres activités en dehors de la salle de cours sont secondaires et facultatifs ou qu'il comprend l'importance de ceux-ci, mais que sa politique à l'interne limite ses dépenses aux heures passées en atelier. Soyez flexible! Au lieu d'un devis précis tel qu'illustré ci-dessus, vous pouvez garder le tableau précédent pour votre usage et citer à l'employeur un coût horaire pour la formation comme suit :

$$60 \text{ heures en atelier (3 h X 20 semaines)} \times 46,66 \text{ \$/h} = 2\,800 \text{ \$}$$

Un taux horaire de 40 à 50 \$ est très compétitif avec la formation sur mesure offert par le secteur privé. C'est l'équivalent d'une indemnité forfaitaire quotidienne de 350 à 400 \$, un tarif réaliste que d'autres fournisseurs de service en Ontario français ont utilisé.

Le coût à l'unité

Si l'employeur est plus à l'aise avec un coût à l'unité (ou si vous avez besoin de faire miroiter un coût moindre), rien n'est plus facile. Divisez le prix par le nombre d'employés-apprenants.

$$2\ 800 \$ \text{ pour l'intervention} \div 6 \text{ apprenants} = 466,66 \$/\text{apprenant}$$

Un prix inférieur à 500 \$ par participant semble très raisonnable pour accéder à 20 semaines de services professionnels. Vous pouvez expliquer que l'employeur va récupérer ses frais s'il évite un seul accident de travail ou s'il évite de perdre un seul contrat ou client, etc.

Mais si ce n'est toujours pas suffisant, présentez-lui le scénario le moins cher :

$$46,66 \$ \text{ par heure de formation} \div 6 \text{ apprenants} = 7,77 \$/\text{h/apprenant}$$

Là, vous pouvez dire que le taux est près du salaire minimum!

7.6 UNE AUTRE APPROCHE

Supposons que l'employeur est incapable d'assumer les coûts ou que le nombre d'employés francophones est insuffisant pour justifier un atelier en milieu de travail. Voulez-vous vraiment rendre service?

Consultez RHDDC ou d'autres agences gouvernementales dans l'éventualité où elles seraient en mesure de contribuer au financement. Examinez s'il serait possible de regrouper un nombre suffisant d'employés de **différents** employeurs, avec des descriptions de tâches ou besoins **semblables**, pour monter un atelier **conjoint**.

En dernier recours, les employés peuvent suivre une formation en AFB. Dans ce cas, l'employeur libère (ou du moins encourage) ses employés francophones à suivre un atelier de formation au centre d'alphabétisation. À ce moment-là, ils participent à un atelier général avec des apprenants de toute provenance.

Derniers conseils

Si vous n'avez jamais offert le genre de formation qui vous est demandée, consultez le document complémentaire de Sherwood, 2004, *Préparation pour l'intervention en milieu de travail : Guide d'autoformation de la formatrice*, notamment les modules 4 et 5. On y trouve des références à du matériel didactique existant et une méthode pour la préparation de matériel original qui peuvent servir d'inspiration pour votre plan de travail.

Il peut arriver que, selon l'analyse des besoins organisationnels, le problème provient entièrement de l'employeur. Par exemple, si les formulaires utilisés sont mal rédigés ou compliqués au point de poser des problèmes aux employés qui sont autrement performants, proposez une formation en écriture simple aux cadres. Si les formulaires sont mal traduits, offrez un service de révision.

Rappelez-vous du point de vue de l'employeur : si les ateliers sont donnés durant les heures de travail, il assume aussi le salaire des employés pendant ce temps.

Il est généralement impossible d'inclure les coûts de la stratégie de promotion de la FMT (sections 3 à 6 de ce guide) dans un contrat avec un employeur particulier, d'où l'importance de s'assurer que vous pouvez assumer cet effort préliminaire.

Le fournisseur de services en FMT ne doit jamais accepter une entente qui ne lui permettrait pas de livrer un produit de qualité, qui est en conflit avec ses valeurs ou qui dépasse le cadre de la formation de base.

SECTION 8

AMORCER L'INTERVENTION

Après la signature du contrat, il reste cinq étapes importantes :

- 1) former un comité consultatif, s'il y a lieu;
- 2) évaluer les besoins de l'entreprise;
- 3) recruter les employés-apprenants;
- 4) effectuer l'évaluation initiale
- 5) embaucher une formatrice.

Il y a une logique à embaucher la formatrice après que les besoins et le contenu sont définis, afin de chercher une candidate qui possède les compétences qui correspondent à la situation. Mais selon les circonstances, il peut s'avérer préférable de l'embaucher plus tôt, pour effectuer l'une ou l'autre des étapes préliminaires précitées et pour lui donner le temps de se former, s'il s'agit de sa première expérience en FMT. Dans ce dernier cas, le document complémentaire à ce guide de Sherwood (2004), *Préparation pour l'intervention en milieu de travail : Guide d'autoformation de la formatrice*, pourrait lui être utile.

Nous présumons que l'évaluation diagnostique individuelle du niveau d'alphabétisme des employés-apprenants fait partie intégrante de la formation et qu'elle serait effectuée par la formatrice après son embauche. Cette évaluation se veut plus précise et doit comprendre des éléments qui touchent les tâches reliées au travail des employés-apprenants. Par contre, une évaluation initiale permettra d'avoir une vue d'ensemble du groupe d'employés-apprenants et devrait se dérouler avant la signature du contrat (voir la rubrique 8.4, « L'évaluation initiale »).

Comme nous l'avons dit ailleurs, il est possible que l'employeur veuille commencer la formation très rapidement. Vous devez donc prévoir que les cinq étapes se chevauchent.

8.1 FORMER UN COMITE CONSULTATIF

Toutes les autorités en FMT s'entendent sur les avantages d'un comité mixte ou consultatif pour le bon déroulement d'une intervention. Il n'en demeure pas moins que certains employeurs n'en voient pas la nécessité ou ne sont pas en mesure de l'inclure dans le budget. Il est alors nécessaire de souligner que son rôle est d'encadrer l'intervention et d'assurer une bonne communication pour le bon déroulement du projet. Le comité conseille l'employeur et le fournisseur de services en FMT tout en permettant à ce dernier de sensibiliser les autres participants.

En respectant le budget et les ressources convenues, le comité a droit de regard sur des questions telles que :

- les priorités de la formation et le problème qui sera adressé par la FMT;

- les résultats souhaitables et comment les mesurer;
- un échéancier réaliste;
- une procédure d'évaluation d'ensemble (par opposition à l'évaluation du progrès individuel, qui est du domaine de la formatrice) et le contenu du rapport final;
- le recrutement des employés-apprenants;
- la fréquence des réunions du comité.

S'il n'est pas possible d'établir un comité consultatif, le fournisseur de services négocie les questions précédentes directement avec l'employeur.

Idéalement, ce comité consultatif rassemblerait un représentant de toutes les parties intéressées, soit :

- les ressources humaines;
- les finances;
- les superviseurs;
- le syndicat, s'il y a lieu;
- l'infirmerie ou le comité de sécurité au travail, si le besoin a été identifié à la suite d'accidents;
- un employé-apprenant;
- le directeur du fournisseur de services en FMT au début, la formatrice par la suite.

La taille du comité varie en fonction de celle de l'employeur. Les rencontres ont lieu à une fréquence établie conjointement sur les lieux mêmes du travail, ce qui permet à la formatrice de se familiariser avec l'environnement.

8.2 ÉVALUER LES BESOINS DE L'ENTREPRISE

Le texte suivant est adapté d'un document du ministère de la Formation professionnelle (1989). *Comment organiser un programme d'alphabétisation et de formation de base en milieu de travail*, Toronto, Ontario : ministère de la Formation professionnelle et de Belfiore, M. E. (1996), *Understanding Curriculum Development in the Workplace: A Resource for Educators*. Don Mills, Ontario : ABC Canada.

Pour avoir une vue d'ensemble

Habituellement, l'employeur sait décrire le problème qui le motive à chercher de la formation. Par contre, vous êtes l'expert en formation et il s'attend à ce que vous ayez la solution. Voici des démarches qui ont aidé d'autres fournisseurs de services :

- Observer les employés au travail et noter les compétences de base qu'ils utilisent pour bien exécuter leurs fonctions.
- Analyser les connaissances requises en lecture, en écriture et en arithmétique dans le cadre du travail (documentation en usage courant, informatique, étiquettes et affiches, manuels, etc.).
- Examiner le matériel écrit connexe (bulletins d'information, informations sur la santé et la sécurité, rapport annuel, descriptions d'emploi, etc.).
- Discuter avec les superviseurs (et le représentant syndical, s'il y a lieu).
- Analyser les pratiques relatives à l'embauche et aux promotions ainsi que d'autres pratiques de la compagnie.

- Consulter RHDCC (Ressources humaines et Développement des compétences Canada) afin de déterminer s'il y a des descriptions de compétences essentielles de la main-d'œuvre pour des fonctions qui correspondent aux emplois dans l'entreprise ou l'organisation en question.
- Examiner un échantillonnage anonyme des textes écrits des employés dans le groupe de travail ciblé.
- Tenir compte des besoins relatifs à la communication verbale et vérifier si l'entreprise ou l'organisation est bilingue ou multiethnique.
- Recommander les grandes lignes de la formation (contenu, durée, prix, modalités).

Un conseil

Si l'échéancier nécessaire pour arriver au résultat souhaitable est trop long ou le processus est trop dispendieux pour l'employeur, est-ce qu'il peut accepter des résultats plus modestes? Est-ce que l'intervention ainsi modifiée peut être effectuée sans compromettre les normes de qualité du fournisseur de services? La solution doit être acceptable et rentable pour les deux parties.

D'autres questions à régler (si ce n'est pas déjà fait)

- La logistique, telle que les lieux d'apprentissage et l'horaire (jour ou soir).
- La rémunération des employés-apprenants pendant la formation (le temps de l'employeur, formule 50/50 ou autre).
- La participation obligatoire ou facultative et les moyens de recrutement.
- La confidentialité des évaluations des employés-apprenants.
- Le rôle et la composition du comité consultatif, s'il y a lieu (voir la rubrique 8.1, « Former un comité consultatif »).

Un exemple d'analyse des besoins de l'entreprise

Un formulaire type de collecte de données se trouve à l'Annexe 11.

Le texte qui suit est un extrait légèrement adapté d'un document du ministère de l'Éducation (2002), *Modules et ateliers de certification en enseignement dans la formation en milieu de travail*. Halifax, Nouvelle-Écosse : ministère de l'Éducation, Section de l'alphabétisation, Module 4, p. 31-33.

COMPAGNIE « ENGRAIS FERN'S FERTILIZER »

Mise en situation

La Compagnie « Engrais Fern's Fertilizer » a été fondée il y a 25 ans comme entreprise familiale et a grandi à tel point qu'aujourd'hui elle compte 90 employés et bénéficie d'une grande partie du marché d'engrais agricole dans la région.

La plupart des employés dans l'usine font du travail par équipe, mais la compagnie emploie aussi six membres de personnel de bureau, deux directeurs (gérants) et trois employés responsables des ventes. Le fondateur de la compagnie est francophone; la direction et un bon nombre d'employés parlent français entre eux et les anglophones comprennent assez pour se débrouiller. Le système informatique est en anglais et beaucoup d'informations arrivent en anglais seulement. La compagnie est fière d'être bilingue.

La compagnie entame sa première expérience en formation, « Hâbiletés essentielles et communication en milieu de travail », avec enthousiasme.

A) Entrevues et visite du site

Durant la vérification des besoins, l'agent du fournisseur de services en FMT local mène une entrevue auprès de 36 employés, de chaque équipe et de chaque département, y inclus sept surveillants, quatre agents de formation et deux membres du personnel de bureau.

L'agent recueille l'information suivante :

- Plusieurs employés désirent profiter de l'opportunité d'une formation multidisciplinaire leur donnant accès à d'autres postes dans l'usine. Ils trouvent leur emploi trop routinier.
- Lorsque les produits chimiques sont transvidés, les étiquettes des matières dangereuses et les fiches de sécurité de produit sont remplies par les employés.
- Les contenants secondaires de matières dangereuses ne sont pas marqués.
- Six employés disent qu'ils ne comprennent pas le nouveau système de paye.
- Certains employés connaissent des collègues qui n'ont pas déposé de demande d'indemnisation des employés en raison d'un manque de capacités de lecture et d'écriture.
- Une surveillante a confié à l'agent qu'elle s'organisait pour ne rien écrire, faute de confiance dans ses moyens.
- Le personnel du bureau remarque que les rapports préparés par les surveillants sont mal écrits et ne contiennent pas toujours l'information essentielle.
- La communication entre les départements n'est pas toujours efficace.
- Le milieu de travail et le syndicat produisent un bulletin d'information écrit au niveau universitaire.
- Quelques employés d'un certain âge ont partagé leur crainte par rapport à l'apprentissage du système métrique.
- Deux employés sont constamment en désaccord, ce qui commence à toucher les autres employés.
- On demande à de plus en plus de membres du personnel de bureau de présider les réunions et ils ne se sentent pas munis des compétences nécessaires.
- Les nouveaux employés pensent qu'une seule journée d'orientation en milieu de travail n'est pas suffisante.

B) Buts établis pour le programme

Compte tenu des informations recueillies, voici les buts du programme, tels qu'établis par l'équipe de projets :

- Accroître la sensibilisation et la connaissance des participants au sujet de leur lieu de travail afin d'assurer qu'ils ont les habiletés essentielles et la pleine capacité de participer à leur milieu de travail.
- Développer les habiletés essentielles pour mener à bien certaines procédures : formulaires d'emploi, listes de vérification, rapports, etc.
- Munir les participants des habiletés essentielles pour comprendre les règlements de santé et de sécurité au travail.
- Fournir aux participants la possibilité de développer et d'utiliser des stratégies efficaces de communication en milieu de travail.

- Renforcer les capacités des francophones (et des anglophones) dans leur langue maternelle avant d'aborder la langue seconde.

C) Objectifs mesurables

La prochaine étape consiste à établir des objectifs mesurables pour chacun des quatre buts. L'exemple qui suit définit les buts en détail. Selon la situation, il se peut qu'une définition sommaire soit convenable.

But 1

Accroître la sensibilisation et la connaissance des participants au sujet de leur lieu de travail afin d'assurer qu'ils ont les habiletés essentielles et la pleine capacité de participer à leur milieu de travail.

Objectif 1.1

Connaître et comprendre l'information contenue dans les bulletins du syndicat et de la compagnie.

Objectif 1.2

Améliorer les compétences en écriture simple pour des surveillants et des membres du personnel responsables des mémos internes, des rapports, des procès-verbaux, etc.

Objectif 1.3

Développer des habiletés de base en mathématiques pour réduire le temps passé par les surveillants et les dirigeants syndicaux à expliquer le nouveau système de paye.

Objectif 1.4

Améliorer, en général, les habiletés d'écriture et de correction d'épreuves pour réduire le temps que consacre le personnel de bureau à la correction de rapports des employés par équipe, à la révision des demandes de bénéfiques des employés, etc.

Objectif 1.5

Bien connaître le guide de l'employé.

But 2

Développer les habiletés essentielles pour mener à bien certaines procédures : ex. formulaires d'emploi, listes de vérification, rapports, etc.

Objectif 2.1

Réunir et incorporer des renseignements par écrit.

Objectif 2.2

Identifier et comprendre les détails et les parties d'une illustration ou d'un diagramme.

Objectif 2.3

Comprendre le plan d'ensemble d'un formulaire de travail et y inscrire l'information appropriée.

Objectif 2.4

Définir, bâtir et utiliser le vocabulaire et les abréviations convenables pour classer l'information par catégories.

But 3

Munir les participants des habiletés essentielles pour comprendre les règlements de santé et de sécurité en milieu de travail.

Objectif 3.1

Reconnaître et comprendre le vocabulaire lié à la santé et à la sécurité au travail.

Objectif 3.2

Définir les symboles de sécurité en milieu de travail et les rattacher au mot écrit.

Objectif 3.3

Connaître la procédure à suivre pour remplir les formulaires d'accident, de maladie, d'assurance et d'indemnisation des accidentés du travail.

Objectif 3.4

Réduire le taux d'accidents en milieu de travail causés par le marquage incorrect.

Objectif 3.5

Produire un guide du participant, écrit dans une écriture simple, pour simplifier le Système d'information sur les matières dangereuses en milieu de travail (SIMDUT).

But 4

Fournir aux participants l'occasion de développer et d'utiliser efficacement les stratégies de communication en milieu de travail.

Objectif 4.1

Comprendre et créer une note de service d'après un format particulier.

Objectif 4.2

Rédiger des procès-verbaux.

Objectif 4.3

Apprendre à communiquer pour l'échange d'information, pour la coopération au travail et pour la résolution de problèmes.

Objectif 4.4

Donner et recevoir de vive voix et avec précision des messages et des instructions.

Objectif 4.5

Pouvoir communiquer et résoudre des problèmes en équipe.

Objectif 4.6

Développer des techniques d'animation nécessaires à la participation efficace aux assemblées.

L'exemple de la compagnie « Engrais Fern's Fertilizer » suit les règles de l'art. Il se peut que le fournisseur de services se trouve devant une situation moins complexe et, dans ce cas, l'évaluation pourrait se résumer en une lettre de deux pages expliquant la situation et la recommandation en termes généraux. Si la formation pertinente ressemble à un module déjà existant, le fournisseur de services pourrait joindre celui-ci à la lettre.

8.3 RECRUTER LES EMPLOYÉS-APPRENANTS

Il se peut que l'employeur sélectionne les employés-apprenants. Cela peut sembler un atout, dans le sens qu'il est plus facile de cerner l'intervention. Par contre, il est généralement accepté en éducation des adultes que les employés-apprenants progressent plus facilement lorsque leur participation est volontaire.

On pourrait ajouter que la participation des employés devrait être libre de toute sanction. Ce n'est pas toujours le cas. Il arrive que les employés qui ne « réussissent » pas l'atelier ou qui ne progressent pas assez vite soient rétrogradés par l'employeur. Le fournisseur de services doit poser cette question au préalable et ne procéder que s'il est à l'aise avec la réponse. Cette situation est la motivation principale pour la confidentialité des évaluations de rendement individuelles.

Voici quelques conseils concernant le recrutement d'employés-apprenants :

- Suivez les divers protocoles établis dans le milieu de travail pour contacter les employés. C'est assez souvent une question de hiérarchie. Faites-le à travers leur superviseur, la direction du personnel ou les syndicats. Impliquez le comité consultatif si possible. Mais surtout, informez-vous de la voie à suivre avant d'agir!
- Prévoyez une séance d'orientation. Parlez dans un langage simple et expliquez les avantages pour toutes les parties prenantes (employés, employeur). Soyez rassurant sur la question de la confidentialité et répondez à toutes les questions (voir la liste des questions typiques des employés à l'Annexe 12).
- Le programme ne devrait pas afficher un titre qui comprend les termes « alphabétisation » ou « formation de base », à cause de leurs connotations péjoratives. On peut suggérer des titres comme « Les mathématiques d'aujourd'hui », « Les communications au travail », « Apprendre, c'est payant! » ou tout autre titre que vous jugerez approprié et accrocheur. Les travailleurs répondent mieux à ces derniers programmes, car lorsqu'on utilise la notion d'alphabétisation ils se sentent souvent culpabilisés par leurs lacunes et directement visés.

(adapté de Veltri, 2000, p. 18)

Une fois qu'on a l'assentiment de l'employeur, tous les moyens sont bons pour joindre les employés : dépliants avec le chèque de paye, affiches, kiosque dans la cafétéria, etc.

Un contact personnel fait toute la différence! Il est conseillé de prévoir des rencontres privées avec tous les employés du groupe cible dans un lieu discret (sur les lieux de travail) afin d'éviter d'« étiqueter » les employés intéressés.

8.4 EFFECTUER L'ÉVALUATION INITIALE

L'évaluation initiale des employés-participants permettra au fournisseur de services de FMT de :

- vérifier si les attentes sont réalistes;
- préparer un contrat équitable entre les parties;
- développer un programme de formation adapté aux besoins du groupe.

Les résultats seront remis à la responsable de l'élaboration du programme de formation.

8.5 EMBAUCHER UNE FORMATRICE

Dès que le fournisseur de services entreprend une démarche sérieuse pour l'offre d'un programme de FMT, il doit être à la recherche de candidates. Il est de loin préférable d'embaucher une formatrice expérimentée, entre autres parce qu'il est plus difficile pour le fournisseur de services d'encadrer quelqu'une qui travaille à un autre site.

SECTION 9

➡ ÉVALUER L'INTERVENTION

Il est courant, à la fin d'une formation en milieu de travail, de faire des évaluations pour en tirer des leçons. L'évaluation de l'apprenant et le rapport à l'employeur sur le progrès de l'ensemble du groupe font l'objet du module 5 du *Guide d'autoformation de la formatrice* de Sherwood (2004).

9.1 L'ÉVALUATION 360 DEGRES

Le Guide d'autoformation de la formatrice contient des outils pouvant aider la formatrice à recueillir la rétroaction des employés-apprenants et de l'employeur. Des outils existent aussi pour effectuer sa propre auto-évaluation. Voici des exemples de grille d'évaluation du point de vue de la direction du fournisseur de services.

Évaluation des résultats du programme FMT			
Activités	Résultats prévus	Résultats réels	Commentaires s'il y a lieu
Employés-apprenants ayant atteint les objectifs de la formation.	15	12	Bonne moyenne
Taux de satisfaction des employés-apprenants.	Cote d'au moins 3 sur 5	2,75	Mieux clarifier les attentes et les buts la prochaine fois
Taux de satisfaction de l'employeur (ou du comité consultatif)	Cote d'au moins 3 sur 5	4,0	Demandons une lettre de recommandation

(adapté de Veltri, 2000, p. 20)

Évaluation de l'administration du programme FMT			
Activités	Résultats prévus	Résultats réels	Commentaires s'il y a lieu
Participation : nombre d'employés-apprenants	25	15	Trop d'optimisme
Participation : assiduité des employés-apprenants	90 %	92 %	Encouragement des pairs fructueux
L'intervention a respecté le budget établi.	Oui	Oui	Bonne estimation

(adapté de Veltri, 2000, p. 20)

Évaluation des autres retombées du programme FMT			
Activités	Résultats prévus	Résultats réels	Commentaires s'il y a lieu
Offrir une autre formation au même employeur	Oui	Non	Nécessité de faire un suivi avec l'employeur dans sa nouvelle année financière
Inscriptions individuelles à nos programmes AFB	2	3	Visite au centre profitable

(adapté de Veltri, 2000, p. 20)

Auto-évaluation personnelle du directeur du fournisseur de services
<p>Qu'est-ce que j'ai appris qui aidera à mes employés ou à moi-même à faire encore mieux la prochaine fois? Comment puis-je mettre ces améliorations en oeuvre?</p>

9.2 LE RENOUVELLEMENT DE CONTRAT ET LE SERVICE APRES-VENTE

Restez en contact avec votre client et offrez de répondre de nouveau à ses besoins.

- Répétez la même formation (ou une formation semblable) avec d'autres unités de travail.
- Formulez une proposition pour une autre formation concernant d'autres besoins identifiés en cours de route.
- Offrez des services de révision ou de la formation pour améliorer la rédaction de documents en écriture simple.
- Offrez des services de traduction.
- Si la réponse initiale au renouvellement est négative, revenez dans trois mois, six mois, un an, pour voir si le contexte a changé.
- Offrez aux employés-apprenants de poursuivre leur démarche personnelle au centre d'alphabétisation.

 **LE MOT DE LA FIN**

La formation en milieu de travail est une initiative dont la société a grandement besoin. Le domaine n'est pas sans défis et nous espérons que les conseils offerts dans ce guide vous permettront de l'aborder de façon réaliste afin que ce soit un succès.

ANNEXES

ANNEXE 1

CENTRES DE DOCUMENTATION ET RESSOURCES SUPPLEMENTAIRES

Dans le dossier de la formation en milieu de travail, deux sources de références sont privilégiées : AlphaPlus et la BDAA. Dans la mesure du possible, ce guide se réfère à des documents qui s'y trouvent. Nous vous invitons à consulter ces sources de façon générale pour tous vos besoins. Nous présentons également trois centres spécialisés, le Centre FORA, ancré dans l'Ontario français, le Conference Board du Canada, qui se concentre sur le secteur privé, et ABC CANADA, spécialiste de la publicité.

1- Le Centre AlphaPlus

Le Centre AlphaPlus est un centre provincial de ressources en alphabétisation situé à Toronto. Un de ses mandats est le prêt de livres et d'autres documents, de logiciels et de cassettes audio et vidéo, et ce, dans les deux langues officielles. Il est facile de consulter le catalogue de la bibliothèque, AlphaCat, sur le site Web. Par exemple, en tapant le titre d'un ouvrage ou encore le sujet « alphabétisation en milieu de travail », la liste de toutes les publications pertinentes apparaît à l'écran. La carte de membre gratuite que l'on obtient par Internet permet de commander des documents qui sont livrés par poste prioritaire. Les seuls frais à assumer sont ceux qui concernent la poste de retour.

Un autre service très pertinent d'AlphaPlus est l'AlphaCom, un forum d'échanges par courriel. Le site Web a des liens utiles qui mènent vers d'autres sites. En devenant membre, on reçoit le bulletin de nouvelles et des informations sur les autres services existants ou en développement.

Site Web : www.alphaplus.ca

Courriel : info@alphaplus.ca

Téléphone : 1-800-788-1120 ou (416) 322-1012

Télécopieur : 1-800-788-1417 ou (416) 322-0780

2- La Banque de données en alphabétisation des adultes (BDAA)

La Banque de données en alphabétisation des adultes (BDAA) est un centre national de ressources en alphabétisation situé au Nouveau-Brunswick qui donne accès à des documents qu'on peut télécharger gratuitement par Internet. Les documents sont habituellement en format .pdf, qu'on peut lire à l'écran ou imprimer.

Le site de la BDAA facilite les recherches. Par exemple, on peut taper le sujet « alphabétisation en milieu de travail » et la liste des ouvrages apparaît à l'écran. On y trouve des groupes de discussion

en ligne et des liens utiles qui mènent à d'autres sites. On peut recevoir par la poste le bulletin de nouvelles et des informations sur les autres services existants ou en développement.

Site Web : <http://www.nald.ca/start.htm> ou <http://www.bdaa.ca>

Courriel : contactbdaa@nald.ca

Téléphone : 1-800-720-6253 ou (506) 457-6900

Télécopieur : (506) 457-6910

3- Le Centre FORA

Le Centre FORA, situé à Sudbury, est un centre francophone d'édition en éducation de base des adultes. Il donne accès à une librairie sur place et une librairie virtuelle de matériel éducatif pour tous les groupes d'âge. On peut y commander des ressources audio-visuelles, des livres, des logiciels et des jeux éducatifs. Le catalogue est sur le site Web. Le Centre FORA offre également des services de révision ainsi que des services d'écriture simple.

Site Web : <http://www.centrefora.on.ca>

Courriel : info@centrefora.on.ca

Téléphone : 1-888-814-4422 ou (705) 524-3672

Télécopieur : (705) 524-8535

4- Le Conference Board du Canada

Le Conference Board du Canada, situé à Ottawa, est le plus grand organisme de recherche indépendant et sans but lucratif au Canada. Il se donne pour mission de contribuer à l'avancement du pays en aidant à mieux comprendre les tendances économiques, les grands dossiers d'intérêt public et la performance des entreprises. Les études du Conference Board jouissent d'une grande crédibilité dans les milieux d'affaires.

Le Conference Board du Canada a traité de l'impact de l'analphabétisme sur l'économie et, à ce titre, est une source de renseignements et d'études. Une partie de sa documentation est offerte sur son site Web. À titre d'exemple, en avril 2003, une recherche du mot « Alphabétisation » sur son site Web a donné accès à 11 documents, tous téléchargeables en format Adobe .pdf. Une recherche du mot *Literacy* a donné accès à 200 documents.

Site Web : <http://www.conferenceboard.ca>

Courriel : contactcbbc@conferenceboard.ca

Téléphone : 1-866-711-2262

Télécopieur : (613) 526-4857

5- ABC CANADA

La Fondation pour l'alphabétisation ABC CANADA est une oeuvre de bienfaisance nationale enregistrée qui se consacre à promouvoir l'alphabétisation des adultes et des familles auprès du grand public et du secteur privé. ABC CANADA concentre ses activités sur les programmes de sensibilisation du public, apporte un appui promotionnel aux groupes locaux militant en faveur de l'alphabétisation et mène à bien des études en vue de parvenir à l'alphabétisation de toute la population.

ABC CANADA est en quelque sorte le maître de la publicité et de la promotion de l'alphabétisme. Il produit entre autres des fiches de statistiques faisant état de la situation. Un certain nombre de ses ressources sont offertes en français. Son siège est à Toronto.

Site Web : <http://www.abc-canada.org>

Courriel : info@abc-canada.org

Téléphone : 1-800-303_1004

Télécopieur : (416) 442-2987

Ressources en français : http://www.abc-canada.org/site_map/ressources_fr.asp

SURVOL DE LA COMMUNAUTE

Voici des exemples d'informations à recueillir pour comprendre la situation (dans la mesure du possible, recueillir des informations pertinentes aux francophones).

Employeurs

- Secteurs économiques dominants (industrie, vente au détail, gouvernement, technologie, tourisme, etc.)
- Principaux employeurs
- Régions (urbaines/rurales/banlieue) ou secteurs économiques en expansion ou en régression
- Tendances régionales d'emploi
- Emplacement des clients possibles (employeurs)
- Taille moyenne des clients possibles (petite, moyenne ou grande)
- Autre

Main-d'œuvre

- Données démographiques sur l'ensemble de la population (langue, âge, sexe, niveaux de scolarité, statistiques de l'EIAA)
- Caractéristiques de la main-d'œuvre, si possible (ex. : langue, scolarité, compétences, taux de chômage)
- Nature des embauches actuelles
- Autre

Besoins probables

- Indications d'un besoin de services
- Motivations ou besoins des employeurs par rapport à l'alphabétisation en milieu de travail
- Besoins particuliers (alphabétisation, langue maternelle ou seconde, métiers, etc.)
- Identification de la main-d'œuvre à risque d'avoir des problèmes. Pourquoi?
- Autre

Ressources de formation dans la communauté

- Autres organisations oeuvrant en alphabétisation ou en formation en milieu de travail (francophones ou anglophones)
- Éventail des services d'éducation continue au sein de la communauté
- Agents de formation dans le secteur privé
- Autre

Antécédents de formation offerte par les employeurs locaux

Quels sont les moyens de formation les plus répandus?

- En classe
- Sur vidéo
- Dans des séminaires ou des ateliers
- En ligne
- Dans des centres de documentation
- Avec des manuels
- En cours d'emploi
- Autre

Qui suit la formation?

- Les cadres
- La direction
- Les superviseurs
- Le personnel de soutien
- Les employés responsables du service à la clientèle
- Autre

Exemples de sources d'informations

- Commission de formation
- Organismes de services sociaux
- RHDCC (Ressources humaines et Développement des compétences Canada)
- Bibliothèques (au rayon des affaires)
- Annuaire téléphonique
- Recherche sur Internet
- Statistique Canada
- Publications spécialisées
- Répertoires commerciaux (ex. : annuaires Scots ou Frasers)
- Journaux locaux
- Bureau d'expansion économique/municipalités
- Associations de gens d'affaires ou chambres de commerce
- Salons de commerce
- Services gouvernementaux (à l'échelle locale, provinciale, régionale et fédérale)
- Télévision communautaire locale et radio
- Pages jaunes
- Site Web Strategis
- Associations de gens d'affaires ou d'industries
- Centres de services aux entreprises du Canada
- Autre

Réseaux de partenariats officiels ou officieux (s'ils ne figurent pas ci-dessus)

- _____
- _____

Liste du réseautage existant ou à développer

Qui connaît qui? Quelle est la nature du lien? Comment entrer en contact avec ceux qu'on ne connaît pas encore?

Personnes-ressources officielles (Partenaires actuels ou antérieurs du fournisseur de services en FMT)

- Partenaires régionaux
- Partenaires municipaux
- Partenaires sectoriels
- Autres fournisseurs de produits et de services
- Membres actuels et anciens membres du Conseil d'administration
- Anciens partenaires
- La Coalition francophone pour l'alphabétisation et la formation de base en Ontario
- Autres organisations oeuvrant en alphabétisation

Partenariats à développer

- Chambres de commerce ou associations de gens d'affaires
- Organisations de services sociaux
- Associations d'entraide/organisations et groupes bénévoles
- Commission de formation
- RHDC (Ressources humaines et Développement des compétences Canada)
- Bureau d'expansion économique ou municipalités
- Centres d'emploi
- Bibliothèques
- Associations professionnelles
- Agents de formation, animateurs ou experts-conseils dans la communauté
- Organisations agricoles
- Syndicats

Réseaux francophones

- Amicales
- Directeurs d'école et enseignants
- Paroisses
- ACFO régionale
- Centres de santé
- Clubs sociaux

Personnes-ressources officielles

- Amis
- Famille
- Collègues
- Gens rencontrés lors de conférences
- Anciens camarades de classe
- Connaissances dans nos relations d'affaires
- Personnes-ressources par le biais des formatrices ou du personnel de soutien
(adapté, avec permission, de Bond, 2003)

 **ANNEXE 3**

FICHES D'INFORMATION

Fiche de base – client possible				
Nom de l'employeur :				
Adresse :	Téléphone :	Télécopieur :	Adresse électronique :	
Personne-ressource (nom et titre) :	Cellulaire :	Tél. à domicile :	Site Web :	
Type d'entreprise : - propriétaire unique - plus d'un emplacement - multinationale	Description du produit ou du service :			
N ^{bre} d'employés :	H	F	Syndicat (nom) :	Remarques au sujet de la communication initiale (ajouter des pages au besoin) :
Langues parlées (officielles ou non) :		Âges :		
Métiers ou tâches des employés :				
Investissements antérieurs en formation :				
Besoins actuels (connus ou présumés) :			Voir aussi la fiche de suivi. Au moment de la communication (initiale ou subséquente), quelle a été la réaction et quelles sont les mesures à prendre?	
Date de contact initial :				
Mode de communication :				
Nom de l'intervenant qui a fait le contact initial :				
Nom de l'intervenant qui a fait le contact subséquent				

Dossier fermé (date) :

Raison :

(adapté, avec permission, de Bond, 2003)

Fiche de suivi - client possible		
Employeur :		
Personne-ressource (nom, titre, n° de téléphone) :		
Date de la communication	Remarques sur nos échanges, les besoins du client, etc.	Mesures prises ou à prendre

(adapté, avec permission, de Bond, 2003)

MODÈLES DE PROMOTION DE LA FMT EN PARTENARIAT

Nous croyons qu'il est possible de dégager quelques modèles d'intervention qui peuvent aider aux intervenants à développer leurs propres initiatives dans le domaine de la FMT à partir de certaines expériences décrites dans ce guide.

Les intervenants doivent évidemment choisir, parmi les modèles proposés ou certains éléments de ces modèles, ceux qui conviennent à leur situation particulière. Ils doivent déterminer quel modèle s'applique le mieux aux différents contextes démographiques et la façon de prendre en considération les besoins de la main-d'œuvre francophone. Ainsi, chaque région devra déterminer quel modèle convient le mieux à sa spécificité et à la dynamique particulière de son milieu de travail, ou puiser parmi les éléments présentés dans les modèles pour créer d'autres types d'intervention.

Les textes suivants présentent en quelque sorte l'expérience de l'Ontario français en ce qui concerne les partenariats. Les modèles 1 et 2 sont extraits de Arsenault et Marchildon (2001) et le modèle 3 est adapté de Sherwood (2001). Deux autres textes, un en anglais et l'autre en français, documentent l'expérience du Centre d'aiguillage et de formation des adultes de l'est de l'Ontario.

1- Le modèle de l'agent de liaison [qui représenterait les services en anglais aussi]

Étapes d'application du modèle de l'agent de liaison (simplifiées)

- Embauche d'un agent de liaison.
- Mise sur pied d'un comité conjoint chez chaque employeur participant, regroupant l'agent de liaison, des représentants de certains centres de formation, des représentants de la partie patronale et des représentants syndicaux.
- Visite des usines.
- Rencontre avec les employés [offre proactive des services en français par un agent bilingue].
- Évaluation initiale (test de classement accepté par tous les centres de formation) [test offert dans la langue maternelle, soit le français ou l'anglais].
- Aiguillage vers le type de formation qui convient à l'apprenant (l'agent de liaison fixe le rendez-vous) [formation AMT ou autre].
- Constitution de groupes d'apprenants ayant des besoins semblables.
- Création de nouveaux programmes de formation, au besoin.

....Cette approche, centrée sur les besoins des apprenants, versus une approche centrée sur les exigences des programmes, et qui s'avère à la fois plus discrète et plus directe [...] prévoyait qu'une personne (agent de liaison) rencontre individuellement les employés et offre une gamme complète de services de formation (située sur un continuum de services), plutôt que d'avoir plusieurs

personnes qui se rendent en entreprise pour offrir les services de chaque programme de formation (Dugas et Lurette, 2000, p. 14).

Le modèle du guichet unique expérimenté dans l'Est ontarien a connu un succès indéniable. Environ 20 % des employés évalués ont été aiguillés vers un programme d'alphabétisation, même si aucun de ces employés n'avait exprimé le besoin de recyclage sur le plan de l'écrit, lors de la rencontre initiale (Dugas et Lurette, 2000, p. 51). Le nombre d'employés recrutés a dépassé les attentes; ils étaient environ 250 employés, représentant 16 à 18 % de la main-d'œuvre totale des cinq entreprises visitées.

Étapes de l'intervention

- Sensibilisation
- Recrutement
- Dépistage de l'analphabétisme
- Évaluation des compétences de base
- Identification individuelle et de groupe des besoins de formation.

La formation proprement dite des employés-apprenants peut prendre une variété de formes en fonction des besoins identifiés et des contextes retrouvés. En ce sens, ce modèle ne prévoit pas de mode de livraison de formation fixe ou préétabli, mais tente de mettre en relation les ressources et les programmes de formation de la communauté avec les milieux de travail et d'adapter ces ressources de formation aux besoins identifiés et mis dans leur contexte.

Dans certains cas, notamment dans les milieux francophones minoritaires, ce modèle d'intervention pourrait faire appel aux prestataires de langue anglaise de la région. Ainsi, l'agent de liaison serait bilingue et agirait comme recruteur à la fois pour les programmes de langue française et de langue anglaise en aiguillant les travailleurs vers les services appropriés. Cette approche présente l'avantage de pouvoir procéder à la création de cohortes d'employés-apprenants ayant des besoins similaires et provenant de lieux de travail différents.

... Ainsi, le modèle réussit à » [...] inverser le cadre traditionnel d'offre de formation à cette clientèle, c'est-à-dire que c'est le moule du livreur qui s'adapte aux besoins véritables des apprenants, et non l'inverse » (Dugas et Lurette, 2000, p. 50). Toutefois, » [...] une telle procédure n'est possible qu'avec l'élaboration d'outils d'évaluation valides et reconnus par tous les partenaires » (Dugas et Lurette, 2000, p. 50). En fin de compte, « [le]tout s'est traduit par la création d'activités de formation nouvelles, et par des économies de ressources évidentes pour l'ensemble des programmes de formation » (Dugas et Lurette, 2000, p. 53).

Autre avantage : étant donné l'intérêt marqué pour l'informatique et Internet et compte tenu des nouvelles technologies industrielles, le modèle » [...] offre la possibilité de démarrer plusieurs cours et ainsi de rentabiliser les investissements en équipements technologiques de la part des centres de formation » (Dugas et Lurette, 2000 : 44).

Pour ce qui est des entreprises, « [...] compte tenu de la modeste implication nécessitée de leur part dans ce modèle d'intervention, tant financièrement qu'en nature, celui-ci est très intéressant et rentable, tant à très court terme qu'à moyen terme et long terme. [...] Les ententes négociées avec les entreprises comportaient, pour la plupart, peu d'implication financière directe ou indirecte, ne ralentissaient pas ou très peu la production à court terme, et favorisaient les possibilités

d'amélioration et de croissance de cette même production. » (Dugas et Lurette, 2000, p. 46). Les employeurs ont aussi reconnu que « [...] un retour réussi aux études de la part de leurs employés était synonyme d'une plus grande efficacité de ces travailleurs, ne serait-ce que par le fait que leur confiance personnelle a augmenté » (Dugas et Lurette, 2000, p. 45).

... Par surcroît, « [...] cet exercice a favorisé chez eux [les employés recrutés] une forme de démystification par rapport à ces programmes [de formation]. Souvent, au cours des années à l'extérieur du réseau de formation, les travailleurs se sont construits une perception erronée de ces programmes. » (Dugas et Lurette, 2000, p. 53. Et puis « [...] l'approche adoptée a permis dans une certaine mesure de réduire le fossé qui a pu s'instaurer entre les travailleurs non qualifiés et « l'école ». [...] Le projet a donc beaucoup misé sur la qualité de la relation interpersonnelle entre les travailleurs et l'agent de liaison pour réduire ce fossé » (Dugas et Lurette, 2000, p. 55).

Les organisations de formation, quant à eux, « [...] ont eu à faire preuve de beaucoup de flexibilité dans l'offre et la livraison de leurs services, et ils ont dû adopter une attitude de coopération, au détriment d'une attitude de compétition observée dans le passé » pour répondre aux besoins des employés francophones, particulièrement en ce qui a trait à l'importance d'apprendre dans leur langue maternelle pour maximiser leurs chances de réussite. Les procédures doivent prévoir des démarches systématiques et proactives.

2- Le modèle de courtage
<p>Étapes d'application du modèle de courtage</p> <ul style="list-style-type: none">• Mise au point, par le courtier, d'un répertoire des fournisseurs de services comprenant tous les renseignements pertinents au sujet de chaque fournisseur (avec les modalités de prestation du service et les tarifs).• Publicité et marketing de la formation en milieu de travail et du service de courtage auprès des employeurs de la région.• Consultation auprès d'un employeur prêt à mettre sur pied un programme de formation en milieu de travail et signature d'un contrat entre l'employeur et le courtier.• Présentation, par l'évaluateur, des besoins de formation en milieu de travail à l'employeur.

Parmi les huit projets d'AMT financés par le MFCU en 2000-2001, le Dofasco – ABEA (Adult Basic Education Association) Workplace Project a élaboré un modèle de protocole de courtage pour la prestation des services d'AMT dans la région de Hamilton auprès d'un grand employeur, Dofasco. Ce modèle, mis au point dans un milieu majoritairement anglophone, présente des éléments intéressants qu'il faudrait sans doute adapter pour en effectuer l'application dans le contexte franco-ontarien, que celui-ci soit minoritaire ou majoritaire...

Ainsi, on a procédé à la rédaction d'un contrat générique pour définir de façon très étroite la relation entre l'employeur et le courtier. De façon générale, le contrat oblige le courtier à présenter les meilleurs services et les services les plus appropriés à l'employeur. Toutefois, le courtier n'est pas légalement responsable de la prestation des services proposés. Le courtier reçoit des honoraires pour la sélection du service, mais n'administre pas la rémunération du fournisseur du service; cet aspect est négocié entre l'employeur et le fournisseur.

Les types de services de formation en milieu de travail offerts par les fournisseurs comprennent :

- le programme d'AFB (centre d'alphabétisation, conseil scolaire, collège);
- des cours avec crédits (conseil scolaire);
- la préparation à l'emploi — GED (conseils scolaires, fournisseurs du secteur privé)
- la formation informatique (tous les fournisseurs, mais particulièrement le conseil scolaire, le collège, le secteur privé);
- la formation (tous les fournisseurs);
- le travail de facilitateur (tous les fournisseurs);
- les cours de motivation, de préparation (tous les fournisseurs, mais particulièrement le collège, les agences communautaires, le secteur privé).

3- Le modèle de réseau communautaire

Si une approche directe aux employeurs n'a pas l'impact voulu, une alternative consiste à adopter une stratégie indirecte et à moyen terme : former une collectivité d'agences intermédiaires pour influencer les employeurs, dans les deux langues officielles. Le but est de sensibiliser les employeurs afin que les approches directes ultérieures soient productives.

Qui allons-nous inviter à devenir partenaires?

La campagne de marketing social commence par des rencontres avec des partenaires possibles. L'appui des agences, des employeurs et des organisations communautaires est essentiel à la réussite de la campagne. Plusieurs de ces organisations offrent des services ou travaillent avec des individus qui ont des difficultés en lecture et en écriture. Les groupes et les communautés qui seront choisis comme cibles détermineront quelles organisations seront approchées.

En voici quelques exemples :

- Organisations communautaires
- Clubs sociaux
- Agences gouvernementales (ex. Ontario au travail, Société de logement)
- Fournisseurs de soins de santé (y compris les pharmacies), surtout s'il existe un centre de santé francophone
- Fournisseurs de services d'alphabétisation et de formation
- Regroupements d'employeurs (chambre de commerce, réseau de gens d'affaires)
- Municipalités
- Gros employeurs (secteurs public ou privé)
- Chambres de commerce
- Entreprises
- Bureaux de poste (Postes Canada offre des prix en alphabétisme.)
- Centres de jeunes
- Journalistes

Une fois les partenaires potentiels réunis, comment allons-nous les motiver?

Présenter :

- des faits et des statistiques qui démontrent l'ampleur du problème;
- des arguments qui susciteront la compassion;
- des explications à l'effet que le problème est assez vaste qu'eux-mêmes en subissent les conséquences par ricochet;
- des exemples à l'effet que leurs affaires iront mieux et que leur communauté sera plus forte si ensemble nous pouvons améliorer la situation.

Ensuite, inviter les participants à la réunion à parler de leur expérience personnelle et du vécu de leur entreprise ou organisation. Dans une communauté où l'analphabétisme pose un véritable problème, ils connaîtront sûrement quelqu'un qui est affecté et leur organisation risque d'en être affectée (au sein de la communauté francophone, selon les statistiques, ce sera presque toujours le cas.)

Enfin, leur parler des exemples de ce qui s'est fait ailleurs.

Une fois motivés, comment les partenaires communautaires peuvent-ils aider?

(a) Les partenaires peuvent agir au sein de leur organisation :

- offrir l'alphabétisation en milieu de travail à leurs employés;
- reproduire dans leur bulletin interne des articles rédigés par le fournisseur AFB ou par un comité de travail;
- afficher le matériel publicitaire de la campagne dans leurs bureaux ou dans leurs kiosques;
- distribuer le matériel publicitaire au personnel, aux clients ou aux membres;
- devenir des commanditaires de la campagne en donnant de l'argent ou des services;
- établir un lien entre leur propre site Web et le site du fournisseur AFB;
- assister à une conférence de presse le jour du lancement officiel de la campagne.

(b) Les partenaires peuvent influencer leur entourage :

- encourager leurs clients ou leur personnel qui ont des difficultés en lecture ou en écriture à obtenir de l'aide d'un centre d'alphabétisation;
- inviter des porte-parole à faire une présentation à leur personnel, à leurs clients ou à leurs membres;
- inciter leur personnel ou leurs membres à devenir bénévoles en appui à l'AFB;

(c) Les partenaires peuvent agir ensemble :

- faire partie d'un groupe de travail pour la planification et l'encadrement de la campagne de marketing social.

UNE EXPERIENCE ONTARIENNE REUSSIE

Voici une expérience ontarienne que le fournisseur de services en français pourrait trouver utile dans le cadre d'une discussion avec les agences de langue anglaise sur la possibilité d'un partenariat pour promouvoir la FMT dans le respect des deux langues officielles.

C'est un exemple proactif, c'est-à-dire qu'un agent visite les employeurs et rencontre les employés dans leur milieu de travail. L'évaluation des besoins de l'apprenant et l'aiguillage vers les services appropriés se passe dans la langue maternelle.

Le texte répète une partie des informations déjà énumérées dans cette annexe, mais nous tenons à le présenter parce que c'est l'un des rares textes en anglais sur une expérience où les francophones ont joué un rôle déterminant. La version française du texte suit l'anglais, ce qui facilite une présentation bilingue des informations.

Referral Centre for Adult Training (RCAT) Centre d'aiguillage et de formation des adultes (CAFA)

Extrait de Brunet, L. (1999). "The Story of the CAFA, an innovative assessment and referral system for adult learners in Prescott-Russell Counties" dans ROWEN, N., *People Over Programs: Some Characteristics of More Integrated Planning and Delivery of Employment and Training Programs and Some Possible Directions and Supports for Communities*, Toronto : Metro Toronto Movement for Literacy.

Introduction

The Referral Centre for Adult Training (RCAT) is an assessment and referral service offered to adult residents from Prescott-Russell Counties who wish to further their education. The free service provides clients with an objective assessment of their basic competencies in their first language (French or English) and arithmetic. Based on the identification of an individual's training needs, it refers clients to the most appropriate training program where a training plan is drawn up. The RCAT follows up with its clients to monitor their progress.

The RCAT is neutral, since it is not a training service provider. The service has been designed as a "single entry point" to all local education and training opportunities. There are several access locations for better client service. The RCAT only deals with the assessment of skills relating to education and training. Other agencies assess employability skills.

The RCAT is a multisectoral coalition made up of regional stakeholders, including all education and training service providers, Ontario Works, Human Resources Development Canada, employment support agencies, industries, unions, municipalities and clients...

Results

Because of its proactive recruitment efforts in industry and through referring agencies, the RCAT has encouraged many learners who might not have registered for courses otherwise. Between November 1997 and March 31, 1999, 542 individuals were referred to the RCAT and three-quarters of the individuals who were assessed by the RCAT started on a training path. Most learners who have been assessed by the RCAT were referred to adult credit and literacy programs.

As part of the Upgrading in the Workplace Project, 250 industry workers registered for courses after having been contacted individually in the workplace by a RCAT liaison worker. Of these, 20% have pursued literacy and adult credit programs, the rest chose computer skills and language courses...

Why the RCAT came about

The idea of developing a common assessment and referral system germinated in 1994. At that time, there were many internal and external forces which contributed to the emergence of the RCAT. The three key factors can be summarized as follows:

- **Recruitment problems: too many institutions wanting to attract the same clientele**

As many adult education institutions know, recruiting a learner is hard work. Many adult learners have experienced failure in the schooling system and have doubts about their own learning abilities. Not only is it difficult to get adult learners motivated enough to register for courses, there are other problems as well related to service delivery. In Prescott-Russell, one of the main difficulties in the mid-90's was that service providers were competing against each other to reach the same adult learner clientele by offering similar courses.

As a consequence of this duplication, many courses ended up being cancelled because registrations were divided up among two or more service providers. This problem was compounded by the rural nature of the territory: satellite offices further fragmented registration numbers. In other words, the full range of learning opportunities responding to a variety of literacy levels and different learners' pace of learning was not effectively being offered in the region.

From the point of view of potential learners, the existence of a complex institutional network of learning institutions offering a wide variety of courses in different locations created confusion. Confronted by this maze, some simply gave up and did not pursue their dream of getting further education. Others ended up registering in a program that was not well suited to their needs.

- **Assessment problems: playing it by ear too often**

In 1994, only the Centre d'alphabétisation de Prescott (CAP), a literacy centre, and La Cité collégiale, a community college, had learners go through a formal entry assessment. Staff would test potential learners using their institutions' instruments. The two school boards did not assess a learner's actual level at the time of registration (this was done later when the learner was in the classroom). School administrators looked at the report card and assumed that a person who had, for example, completed Grade 10 was in fact writing and reading at that level.

The International Adult Literacy Survey of 1994 has demonstrated that a person's current reading and writing abilities do not necessarily correspond to their level of schooling. In other words, individuals who have a high level of schooling may have poor reading and writing abilities, if they do not use those skills regularly in the workplace. Conversely, a person who has little formal schooling may be able to read and write well, if he/she uses and develops these abilities. In the absence of a formal assessment process used by all learning institutions, it was almost impossible to determine a person's actual literacy skills. This obviously had a lot of impact on referrals, especially since the International Adult Literacy Survey has shown that more people have practical skills below their education level than vice-versa.

- **Referral problems: learners not being directed to the right place**

Because of the competitive climate which existed and funding structures which encouraged this trend, service providers tended to "hang on" to the learners who registered with them. As a result, learners did not always end up in a program that could fully meet their training needs, given their literacy level. This was especially true of learners who registered with one of the two school boards to take adult credit courses. Many of them dropped out because whatever learning material was presented to them was too advanced. They should have been referred to a literacy service in the first place, but this was seldom happening. It was found also that when a service provider referred a learner to a literacy centre, the decision was sometimes based on a judgment of this person's appearance or social status rather than on his/her actual literacy skills.

Another facet of the referral problems should also be mentioned and it encouraged the creation of a single entry point in 1997. Ontario Works and Human Resources Development Canada were unsure which learning institution they should send their clients to. They were being solicited by various service providers who all hoped to register their clients. Before the existence of the RCAT and in the absence of a uniform assessment process, the agencies did not have full confidence that their clients were being referred to the institution that would best meet their training needs and match their literacy skills.

In conclusion, the above problems were symptomatic of the fact that service providers did not put clients' own needs front and centre; too often, the needs of the institution came before customer service.

The Difference Between the RCAT and Other Assessment and Referral Systems

While the RCAT is an innovative model, alternative models do exist in other regions. There are examples of training and education service providers agreeing on a common intake and assessment system, or mandating one service provider to carry out the assessment, or every partner contributing financially. However, these models are not comparable to the RCAT model which has several features that differentiate it from most other assessment and referral structures:

1. The RCAT and its partners have developed a single entry point and common tools and procedures for the assessment and referral of adult learners. The model is therefore more than just working with comparable assessments administered by a variety of service providers.
2. The RCAT is not centralized physically and it has several access points. It is not a "one-stop centre" where multiple services are offered. The RCAT concentrates only on the assessment of skills to enter training programs. Other agencies assess employability skills.
3. The RCAT is based on a broad, multisectoral coalition, which goes beyond the traditional literacy and basic skills service providers' networks. Through Ontario Works, it has the support and involvement of the Prescott-Russell United Counties and the Ministry of Community and Social Services. The Federal Government is involved: Human Resources Development Canada acts as a funder and a referring agency. There is a clear understanding that OW and HRDC will systematically refer clients to the RCAT. Other bodies such as municipalities and employment support agencies complete the circle. Within the RCAT forum, literacy services are treated as equal partners by other stakeholders, which was not always the case until recently.
4. A healthy interdependency and win-win situation has resulted from the partnerships between the referring agencies and the education and training institutions, with the RCAT acting as a broker who puts clients in touch with the right training resource. The organization and its partners have adopted a client-centered approach and energies are directed at better reaching the "hard-to-serve" clientele which is in need of literacy and upgrading programs.

5. The RCAT is not a service provider. If it were, there would be the perception of conflict of interest and it would be hard to avoid being seen as judge and party. Its neutrality is a definite asset and its independence will be further reinforced when it becomes incorporated.
6. The RCAT does "proactive recruitment" which in turn produces more learners for adult education programs. The RCAT is attempting to reach out to potential learners where they are. For instance, contacts made with industry workers are made on the shop floor. With this approach, it is attracting learners who most likely would not have registered in a program in the first place. It is steering them to the most appropriate learning institution for their needs. By doing so, it increases the chances of learners succeeding in their program and creates in them the desire to continue learning.

N.B. In this model, the intake and assessment of adult learners are conducted in their mother tongue, English or French. The learner is directed to the local service provider for that language for either LBS or Workplace Literacy training.

Voici la version française du texte précédent

Centre d'aiguillage et de formation des adultes (CAFA) Referral Centre for Adult Training (RCAT)

Extrait de Brunet, L. (1999). *L'histoire du CAFA, un système d'évaluation et d'aiguillage innovateur pour les apprenants adultes des comtés de Prescott-Russell*. [En ligne] [<http://www.cafa-rcat.on.ca>].

Introduction

Le CAFA (Centre d'aiguillage et de formation des adultes) / Referral Centre for Adult Training (RCAT) est un service d'évaluation et d'aiguillage offert aux résidents adultes des comtés de Prescott-Russell qui souhaitent poursuivre leurs études. Ce service gratuit évalue objectivement les compétences de base des apprenants en français ou en anglais langue maternelle et en arithmétique. Après avoir identifié les besoins en formation de ses clients, le CAFA les dirige vers le programme de formation le plus approprié où un plan de formation est élaboré. Le CAFA fait ensuite un suivi auprès de ses clients pour suivre leur progression.

Puisqu'il n'est pas un fournisseur de services de formation, le CAFA est un organisme neutre. Sa raison d'être est de servir de guichet unique pour permettre aux apprenants d'accéder à la gamme de programmes de formation offerts localement, ceci à partir de plusieurs points de service. Il est important de noter que le CAFA évalue seulement les compétences de base reliées à la formation. D'autres agences mesurent les compétences associées à l'employabilité.

Le CAFA est aussi une coalition multisectorielle composée de partenaires de la région et comprend tous les organismes de formation aux adultes, ainsi qu'Ontario au travail, Développement des ressources humaines du Canada, les agences d'aide à l'employabilité, les industries, les syndicats, les municipalités et les clients...

Résultats

Les efforts proactifs de recrutement dans les industries par le CAFA et l'aiguillage par les agences référentes ont encouragé un grand nombre d'apprenants, qui ne se seraient pas inscrits à des cours autrement, à poursuivre leur formation. Entre novembre 1997 et le 31 mars 1999, 542 personnes ont été aiguillées vers le CAFA pour des fins d'évaluation. Les trois-quarts des personnes évaluées par le CAFA ont entrepris une démarche de formation. La plupart se sont inscrites dans des programmes d'alphabétisation et à des cours crédités pour adultes.

Après avoir été contactés individuellement en milieu de travail par un agent de liaison du CAFA, 250 travailleurs en industrie se sont inscrits à des cours dans le cadre du projet « Perfectionnement en milieu de travail ». De ce nombre, 20 % ont poursuivi leur formation dans des programmes d'alphabétisation et de cours crédités pour adultes; les autres ont choisi de suivre des cours en informatique et en langue...

Ce qui a mené à la création du CAFA

L'idée d'élaborer une stratégie commune d'évaluation et d'aiguillage a commencé à germer en 1994. À cette époque, plusieurs influences internes et externes contribuèrent à l'émergence du CAFA. Voici brièvement les trois facteurs principaux :

- **Problèmes de recrutement : trop d'institutions voulaient attirer la même clientèle**

Comme beaucoup d'institutions vouées à la formation des adultes le savent, il est très difficile de recruter un apprenant. Plusieurs apprenants adultes ont échoué dans le système scolaire et doutent énormément de leurs capacités. En plus de la difficulté de convaincre un apprenant adulte de s'inscrire à un cours, d'autres problèmes existaient au niveau de la prestation des services. L'une des difficultés majeures dans Prescott-Russell, au cours des années 1990, était la rivalité qui existait entre les fournisseurs de services d'éducation et de formation en quête d'une même clientèle à qui ils offraient des cours semblables.

En conséquence, de nombreux cours durent être annulés parce les inscriptions étaient partagées entre deux fournisseurs de services ou plus. Le problème était amplifié par la nature géographique rurale du territoire; de plus, les bureaux satellites fragmentaient le nombre d'inscriptions. Autrement dit, la gamme complète de services de formation pouvant s'adresser aux différents niveaux d'alphabétisme et aux divers rythmes d'apprentissage des apprenants n'était pas offerte dans la région.

Pour les apprenants potentiels, un réseau complexe d'organismes de formation offrant une variété de cours à divers endroits ne pouvait qu'ajouter à la confusion. Face à ce labyrinthe, certains abandonnaient tout simplement le rêve de poursuivre leur démarche de formation. D'autres finissaient par s'inscrire dans des programmes qui ne correspondaient pas à leurs besoins.

- **Problèmes d'évaluation : la règle de l'« à-peu-près »**

En 1994, seuls le Centre d'alphabétisation de Prescott (CAP) et La Cité collégiale évaluaient les apprenants de façon formelle dès leur inscription. Les intervenants utilisaient les outils d'évaluation de leur organisme pour administrer des tests aux apprenants. De leur côté, les deux conseils scolaires n'évaluaient pas le niveau actuel de compétences à l'inscription (cette démarche était faite plus tard lorsque les apprenants étaient en salle de classe). Les autorités scolaires se contentaient d'examiner le bulletin de l'apprenant et supposaient qu'une personne qui avait, par exemple, complété sa 10^e année, pouvait écrire et lire à ce niveau.

L'Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes de 1994 a démontré que les compétences en lecture et en écriture d'une personne ne correspondent pas nécessairement à son niveau de scolarité. En somme, une personne scolarisée peut avoir un niveau de compétences inférieur en lecture et en écriture si elle n'utilise pas régulièrement ces habiletés au travail. Par contre, une personne qui a peu d'instruction peut bien lire et écrire si elle utilise et développe ces mêmes habiletés. En l'absence d'un processus d'évaluation formelle utilisé par tous les organismes de formation, il était presque impossible de déterminer les compétences réelles de lecture et d'écriture d'une personne. Cette situation avait évidemment beaucoup de répercussions sur l'aiguillage des apprenants puisque l'Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes a démontré qu'il y a plus de personnes qui ont des habiletés inférieures à leur niveau de scolarité que l'inverse.

- **Problèmes d'aiguillage : les apprenants ne sont pas aiguillés au bon endroit.**

À cause du climat de concurrence et de modalités de financement qui favorisaient cette orientation, les fournisseurs de services avaient tendance à « s'accrocher » aux apprenants qui s'étaient inscrits chez eux. En conséquence, ces derniers se retrouvaient dans un programme qui ne correspondait pas toujours à leurs besoins de formation ou à leur niveau de compétences en lecture et en écriture. Cette situation s'appliquait particulièrement aux apprenants qui s'inscrivaient

à l'un des deux conseils scolaires pour prendre des cours crédités, destinés aux adultes. Plusieurs d'entre eux durent abandonner leurs cours parce que la matière à l'étude était trop difficile pour eux. Il aurait d'abord fallu les aiguiller vers un centre d'alphabétisation, mais cette démarche ne se produisait que rarement. On avait également constaté que lorsqu'un organisme de formation aiguillait un apprenant à un service d'alphabétisation, la décision se fondait parfois sur l'apparence ou le statut social de la personne, plutôt que sur la mesure de ses habiletés de lecture et d'écriture.

Une autre dimension des problèmes d'aiguillage devrait aussi être mentionnée car elle a favorisé l'élaboration du projet de guichet unique en 1997. Ontario au travail et Développement des ressources humaines Canada hésitaient lorsque venait le temps de choisir l'organisme de formation où ils devaient envoyer leurs clients. Ils étaient sollicités par des fournisseurs de services qui souhaitaient tous pouvoir inscrire leurs clients. Avant l'arrivée du CAFA et en l'absence d'un processus uniforme d'évaluation des clients, les agences n'avaient pas pleinement confiance que ces derniers étaient aiguillés vers le programme qui répondrait adéquatement à leurs besoins de formation et à leur niveau d'alphabétisme.

Pour conclure, les problèmes précités étaient symptomatiques du fait que les fournisseurs de services ne se préoccupaient pas assez des besoins de leur clientèle; trop souvent, les besoins de l'institution passaient avant ceux du service aux clients.

Les différences entre le CAFA et d'autres systèmes d'évaluation et d'aiguillage

Bien que le CAFA soit un modèle innovateur, il existe d'autres modèles dans d'autres régions. On peut avoir, par exemple, un groupe de fournisseurs de services qui s'entendent sur un système d'admission et d'évaluation. Parfois, un fournisseur est mandaté par les autres pour faire l'évaluation. Ailleurs, tous les fournisseurs contribuent financièrement à un système commun. Cependant, ces modèles ne sont pas comparables à celui du CAFA qui possède plusieurs caractéristiques qui le différencient des autres structures d'évaluation et d'aiguillage.

a) Le CAFA et ses partenaires ont développé un guichet unique, ainsi que des outils et des procédures communs pour l'évaluation et l'aiguillage des apprenants adultes. On est bien loin de simplement travailler avec des évaluations comparables administrées par plusieurs fournisseurs de services.

b) Le CAFA n'est pas centralisé dans un seul lieu physique, car il compte plusieurs points de services. Il ne s'agit pas d'un centre multiservice à partir duquel plusieurs services sont offerts. Le CAFA se concentre uniquement sur l'évaluation des compétences nécessaires pour s'inscrire à un programme de formation. D'autres agences évaluent les compétences en employabilité.

c) Le CAFA repose sur une vaste coalition multisectorielle qui va au-delà des réseaux des fournisseurs de services en alphabétisation et en éducation des adultes. La participation d'Ontario au travail (OT) assure l'appui et l'engagement des Comtés-Unis de Prescott-Russell et du ministère des Services sociaux et communautaires. Le gouvernement fédéral est aussi engagé : Développement des ressources humaines Canada agit en temps que bailleur de fonds et de service d'aiguillage. Selon une entente, OT et DRHC dirigent systématiquement leurs clients vers le CAFA. D'autres partenaires, comme les municipalités et les agences d'aide à l'employabilité, complètent le cercle. Au sein du forum que constitue le CAFA, les services d'alphabétisation sont traités comme des partenaires égaux par les autres joueurs-clés, ce qui n'était pas toujours le cas jusqu'à récemment.

d) Des partenariats ont été formés entre les services d'aiguillage et les organismes de formation, avec le CAFA comme intermédiaire qui met les clients en contact avec le bon programme de formation. Ceci a eu pour effet de créer une interdépendance saine et une situation favorable à toutes les parties. Le CAFA et ses partenaires ont adopté une approche qui met le client au centre du service et ils orientent leurs efforts pour mieux atteindre la clientèle difficile à rejoindre et à desservir.

e) Le CAFA n'est pas un fournisseur de services. S'il l'était, il y aurait une perception de conflit d'intérêts et il serait difficile pour le CAFA de ne pas être vu comme juge et partie. Sa neutralité est un atout indéniable et son indépendance ne sera que renforcée lorsqu'il deviendra un organisme incorporé.

f) Le CAFA fait du « recrutement proactif », ce qui a pour effet d'amener plus d'apprenants dans les programmes de formation pour adultes. Le CAFA tente de rejoindre les apprenants potentiels, là où ils se trouvent. Par exemple, les travailleurs en industrie sont rejoints en milieu de travail. Avec une telle approche, il attire des apprenants qui ne se seraient probablement pas inscrits à un programme en premier lieu. Il les dirige vers le programme de formation qui répond le mieux à leurs besoins. Ce faisant, il augmente chez les apprenants les chances de réussite et crée en eux le désir de continuer à apprendre.

LECTURES COMPLÉMENTAIRES DU CONFERENCE BOARD DU CANADA

Les textes qui suivent donnent d'autres arguments qu'on peut utiliser dans la promotion. Si l'on pense qu'un employeur est mieux persuadé par des arguments d'affaires, les études du Conference Board du Canada sont conseillées.

Extrait de Bloom, M., M. Burrows, B. Lafleur et R. Squires (1997). *Avantages économiques du renforcement de l'alphabétisation en milieu de travail*, Ottawa : Conference Board du Canada.

Les habiletés de base telles que les capacités de lire, d'écrire, de calculer, de recourir aux mathématiques dans diverses circonstances, d'écouter et de communiquer verbalement représentent des enjeux majeurs pour les entreprises. L'amélioration des niveaux d'alphabétisme en milieu de travail profite autant aux employeurs qui en tirent un rendement accru, qu'aux employés qui voient leurs chances de réussite professionnelle augmenter.

Le Conference Board du Canada insiste sur l'importance économique des ressources humaines à une époque où le Canada est forcé de s'adapter aux nouvelles technologies, aux innovations en communications et à la concurrence. Malgré des investissements importants, le Canada a perdu du terrain par rapport à ses principaux concurrents au cours des dix dernières années : le revenu réel s'accroît plus lentement qu'ailleurs; le taux de croissance à la baisse du produit intérieur brut par habitant traduit la piètre tenue de la productivité. Il semble que l'insuffisance des compétences de base et de la formation des employés est liée à ces faibles performances. Tant qu'on ne saura pas comment optimiser le potentiel des ressources humaines et maintenir à jour leur niveau de compétences, le bien-être économique du pays en souffrira.

Le Conference Board du Canada a pu recenser puis mesurer récemment les avantages économiques du renforcement de l'alphabétisme en menant un sondage auprès de 40 entreprises qui ont mené des actions de formation visant à rehausser les niveaux d'alphabétisme des employés. Voici quelques résultats :

Point de vue des entreprises

Le sondage du Conference Board mené auprès de 40 employeurs montre que les programmes de formation sur les compétences en lecture, en écriture et en calcul permettent aux employés d'exploiter leur plein potentiel, cimentent les relations patronales-syndicales et rapprochent l'ensemble de l'entreprise de ses objectifs généraux.

Le tableau suivant dresse la liste de ces avantages par ordre décroissant, selon le nombre de fois où ils ont été mentionnés.

Tableau de classement des avantages	
Classement des avantages du point de vue des employeurs Nombre de fois que les avantages ont été mentionnés (n=40)	
Capacité améliorée de tirer parti de la formation en cours d'emploi	12
Travail en équipe plus efficace	11
Meilleures relations patronales-syndicales	10
Qualité supérieure	10
Formation spécifique plus utile/résultats de la formation visibles plus vite	9
Économie de temps	8
Rendement accru des produits et services	8
Réduction du taux d'erreurs	8
Santé et sécurité améliorées	7
Gaspillage réduit	6
Taux accru du maintien en poste	6
Rentabilité plus élevée	6
Fidélisation de la clientèle	6
Réduction de l'absentéisme	5
Meilleure mobilité du personnel	5

L'alphabétisation en milieu de travail constitue une bonne stratégie pour atteindre des objectifs fondamentaux comme la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité, tous deux des facteurs déterminants de la compétitivité générale de l'entreprise.

Impact de faibles compétences de base

- 70 % des 626 entreprises interrogées croyaient connaître un problème de développement des compétences de base dans une section de leur entreprise.
- 26 % des employeurs ont déclaré que des compétences de base limitées freinent l'introduction des nouvelles technologies.
- 40 % des entreprises vivent les répercussions des compétences de base limitées dans les erreurs de production et des procédés de fabrication.
- Des problèmes de santé, de sécurité au travail, d'absentéisme, de réaffectation des employés et travailleurs sont intimement liés au développement des compétences de base.

En 1989, le Business Task Force on Literacy estimait au Canada à 2 milliards de dollars les coûts liés aux accidents de travail; à 8,8 milliards de dollars, les pertes de productivité liées à des problèmes de compétences de base limitées.

Avantages pour l'entreprise

Certains employeurs offrant à leur personnel des programmes de formation qui visent le renforcement des capacités de lecture et d'écriture estiment que de meilleures compétences en lecture et en écriture se traduiront par des économies de temps et d'argent, une amélioration de la qualité du travail et, finalement, un rendement accru. La formation en lecture, en écriture et en calcul accroît la facilité d'apprentissage de la main-d'oeuvre, rend cette dernière plus apte à travailler en équipe et améliore les relations patronales-syndicales.

Ceux qui sont de bons communicateurs sont plus portés à exprimer leur opinion et à faire des commentaires judicieux sur la qualité des produits et la productivité de l'entreprise. En mettant à profit ces connaissances, les entreprises peuvent donc améliorer la qualité de leurs produits et services.

Ceux qui ont des capacités supérieures de lecture ont de meilleures capacités de compréhension. Ils sont plus enclins à vérifier les détails en cas de doute, commettent moins d'erreurs en remplissant les formalités administratives et suivent les instructions de façon plus appliquée que les autres.

Ceux qui ont des compétences de base élevées ont généralement un taux d'absentéisme plus faible que les autres, car ils ont une idée plus précise de l'incidence de leurs actions sur les objectifs généraux de l'entreprise.

Ceux dont les compétences en lecture et en communication sont supérieures assimilent plus rapidement les tâches liées à un nouveau poste, puisqu'ils sont en mesure de traiter l'information et d'exprimer leur opinion et donc de s'adapter plus facilement à un nouvel environnement.

Avantages pour les employés

Par exemple, les employés et travailleuses ayant des capacités élevées de lecture gagnent un revenu supérieur et ont de meilleures chances de conserver leur emploi. Ils ont aussi de plus fortes chances d'obtenir un emploi à temps plein et sont plus susceptibles de poursuivre leur formation. Leur revenu est plus élevé que ceux dont les compétences dans ce domaine sont moindres.

Nécessité d'entretenir les capacités de lecture et d'écriture

Les capacités de lecture ne sont pas immuables. En effet, après les études, on peut les voir se dégrader faute d'utilisation, mais on peut aussi les améliorer par la pratique et une formation supplémentaire. De toute évidence, les capacités de lecture sont tributaires des choix qu'on fait après avoir quitté les bancs d'école.

L'entreprise peut renforcer les exigences des emplois existants en matière de lecture et enrichir les tâches de manière à permettre au personnel d'exercer davantage leurs compétences en ce domaine.

Une compétence inutilisée se perd, ici comme ailleurs. Le personnel qui a bénéficié d'une formation et a acquis une bonne capacité de lecture doit donc l'entretenir dans le cadre de son travail s'il veut la conserver.

Passer à l'action

Le Conference Board du Canada propose de mettre en oeuvre les actions suivantes :

Premièrement, les entreprises et les organisations concernées peuvent travailler à sensibiliser les intervenants-entreprises, syndicats, employés à la nécessité d'améliorer les capacités de lecture en milieu de travail.

Deuxièmement, les employeurs appuyés par les gouvernements peuvent davantage créer des programmes de formation de base dans leur entreprise.

Troisièmement, il importe de proposer des emplois et des tâches de travail qui permettent d'exercer davantage les compétences en ce domaine. L'entreprise peut aussi encourager et favoriser les pratiques de lecture personnelle en donnant accès à des livres.

Les entreprises et les employés peuvent travailler ensemble pour favoriser une culture de l'apprentissage en milieu de travail.

Témoignages²

Capacité améliorée de tirer parti de la formation en cours d'emploi

L'expérience nous a montré que, plus les niveaux d'alphabétisme sont élevés, plus les employés se sentent à l'aise à l'idée d'accomplir un travail qui nécessite de la rédaction et sont, par conséquent, plus enclins à accepter de nouvelles tâches.

Garold Danyluk, responsable des Opérations
Husky Oil Ltd., Lloydminster (Saskatchewan)

Travail en équipe plus efficace

Grâce à des capacités de compréhension élevées, les employés ont une meilleure appréciation des activités de l'entreprise en général, et non seulement de leur secteur propre.

Dave Nichols, spécialiste de la formation
Pétrolière Impériale Ressources Limitée, Redcliff (Alberta)

En apprenant à participer aux discussions en groupe et à la résolution des problèmes, les employés se rendent compte que la faculté de penser n'est pas l'apanage d'une élite; tout le monde la possède.

Gary Pharness, consultant
Hastings Institute Inc., municipalité de Vancouver (Colombie-Britannique)

Meilleures relations patronales-syndicales

Le programme d'alphabétisation offert a permis d'améliorer considérablement les relations patronales-syndicales. Il a fait grandir le sentiment de confiance entre la direction et les syndiqués et fait la preuve que les deux parties peuvent travailler efficacement ensemble.

Michael McGill, ingénieur municipal
Ville de Truro (Nouvelle-Écosse)

Économie de temps

La confiance qu'acquièrent les employés en leurs capacités de traiter des données écrites et de prendre des décisions se traduit par une réduction du temps nécessaire à l'accomplissement des travaux.

Fred Adair, coordonnateur de la formation,
Syndicat des métiers et du travail de la Miramichi (Nouveau-Brunswick)

Rentabilité plus élevée

En améliorant les capacités de lecture et de travail en équipe de nos employés, nous avons mieux défini l'orientation de notre entreprise, puisque la vision et les priorités établies au moyen de consultations sont bien comprises des employés de première ligne. Cela a été très profitable à notre entreprise, une oeuvre de bienfaisance sans but lucratif, et nous a permis de résister aux temps difficiles que connaît le secteur des soins de santé.

Rhonda Marks, adjointe administrative
Centre de soins continus de Twin Oaks/Birches
Musquodoboit Harbour (Nouvelle-Écosse)

Taux accru du maintien en poste

Le programme d'alphabétisation a permis aux employés d'améliorer leur situation professionnelle et, à quelques reprises, d'être promus à des postes qui leur étaient inaccessibles auparavant.

Michael McGill, ingénieur municipal
Ville de Truro (Nouvelle-Écosse)

Fidélisation de la clientèle

Pitney Bowes du Canada Ltée, à la suite de plusieurs sondages auprès de ses clients, est arrivée à la conclusion que la qualité des rapports entre le client et le représentant des services à la clientèle était un facteur déterminant de la fidélité à la marque. La formation sur les compétences de base peut aider à garantir que les représentants de l'entreprise sont de bons communicateurs.

ÉTUDES RECOMMANDANT L'ALPHABÉTISATION EN LANGUE MATERNELLE

L'extrait suivant relève les recommandations de Loebel.

Without proficiency in first language speaking and reading, learners will be lacking the necessary metalinguistic or structural language knowledge needed for learning to read in a second language, as well as proficient functioning processes which control both the production of speech and the dual procedures of reading. With low levels of formal schooling in the first language, learners will generally lack proficient use of the necessary cognitive and academic skills, specifically metacognitive analytic skills, for the facilitation of learning in general.

The ideal recommendations are obvious. Learners who are assessed as having low levels of literacy and few years of formal schooling in their first language should be guided towards first language literacy classes... Learners who opt for them will be farther ahead in the long run than those who don't... When learners inquire about second language programmes and arrive for the initial meeting and assessment, assessment facilitators should indicate that first language literacy classes are available, clearly explain them, and recommend them... The achievement of first language literacy will effectively reduce the time it takes to learn English (Loebel, 1993, p. 42).

L'étude de Bogdan aboutit à la même conclusion.

...the acquisition of literacy in the first language, with intensive bridging to the second language, can significantly reduce the time it takes to learn a second language (Bogdan, 1995, p. 63).

Voici une dernière citation.

Il faut comprendre que l'usage de la langue maternelle est indispensable pour les apprentissages formels. En ce qui concerne l'acquisition du code écrit par exemple, les apprentissages formels correspondent au niveau secondaire et il s'agit de structurer des idées de façon logique avec les enchaînements nécessaires. Lorsqu'un élève ou un adulte a « appris à accomplir des tâches cognitives « supérieures » en français — structurer des rédigés, découvrir le sens d'un texte de lecture en s'appuyant sur l'analyse interne des idées et du contexte — le transfert à l'anglais de ces compétences est assez rapide. »... En ce qui a trait à l'apprentissage des mathématiques, les exigences sont analogues à celles de l'expression écrite. L'élève doit, en premier lieu, comprendre les concepts et le style de raisonnement qui y correspondent avant d'apprendre un lexique. Voilà pourquoi on apprend mieux

les contenus en les abordant dans la langue qui est la plus familière; il faut donc distinguer entre les concepts à apprendre et l'acquisition du langage qui les nomme. L'acquisition de la langue anglaise est une chose différente qui peut se produire facilement par la suite (Comeau, 1996, p. 67).

STATISTIQUES SUR LA LANGUE MATERNELLE ET L'ALPHABÉTISME

Les informations suivantes peuvent alimenter une démarche de sensibilisation sur le besoin d'offrir la FMT en français. Il est avantageux pour le fournisseur de services d'utiliser des statistiques pour appuyer son argument sur les besoins en français. Cette annexe explique les raisons historiques de l'écart entre les statistiques des francophones et des anglophones concernant le taux d'analphabétisme ou de sous-scolarité. Dans plusieurs milieux anglophones, cela passe mieux qu'une explication basée sur la revendication des droits. Enfin, le texte souligne l'importance de l'alphabétisation en langue maternelle. Une version en anglais suit la version française.

Extrait du texte de Sherwood, 2001, *Comment utiliser les statistiques à son avantage*, Vanier, Ontario : Coalition francophone pour l'alphabétisation et la formation de base en Ontario.

L'alphabétisme et l'éducation de la population francophone

Statistiques

Selon Statistique Canada, le nombre de francophones en Ontario a augmenté entre 1996 et 2001. Selon le recensement de 2001, près de 5 % de la population ontarienne a indiqué le français comme langue maternelle. Toutefois, les francophones représentent un plus grand pourcentage de la population ontarienne qui devrait faire l'objet de programmes de rattrapage et de formation de base.

Le recensement de Statistique Canada de 1996 démontre que :

a) 145 760 francophones adultes en Ontario n'avaient pas de diplôme d'études secondaires, soit 35,5 % des adultes francophones. Le pourcentage comparable pour les non-francophones était de 28,9 %. Cet écart explique pourquoi les francophones représentent 7 % des adultes en Ontario sans diplôme d'études secondaires, au lieu de 5 %.

b) 83 805 francophones adultes en Ontario avaient dix ans ou moins de scolarité en 1996, soit 20,4 % des adultes francophones. Le pourcentage comparable pour les non francophones était de 13,3 %. Cet écart explique pourquoi les francophones représentent 8 % des adultes en Ontario qui ont dix ans ou moins de scolarité, au lieu de 5 %.

Étant donné le lien entre la scolarité et l'alphabétisme, il n'est pas surprenant que lors de l'Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes (EIAA) en 1994, l'écart entre les deux groupes linguistiques était très grand :

- 60,8 % des francophones de l'Ontario qui ont participé aux tests de l'Enquête lisaient aux niveaux I et II.
- 44,3 % est le chiffre comparable pour les non-francophones.

Historique

Les raisons pour ces écarts sont surtout d'ordre historique et affectent plus particulièrement les employés dans la quarantaine ou plus.

Jusqu'en 1968, le gouvernement provincial de l'Ontario a refusé de financer l'éducation dans « l'autre langue officielle » au-delà de la 10^e année. Cette situation a perduré pour les écoles séparées jusqu'en 1988. L'étudiant francophone désireux d'obtenir un diplôme du secondaire devait, après la 10^e année, soit fréquenter une des quelques écoles privées francophones (et s'acquitter de frais de scolarité et de déplacement ou de pension) ou fréquenter une école de langue anglaise, avec toutes les difficultés que cela implique. Ainsi, plusieurs francophones n'ont pu terminer leurs études secondaires avant les années 1980.

Impact sur l'offre des services en français

Il est important d'offrir la formation en alphabétisation dans la langue maternelle de l'apprenant. Selon des études sur la capacité d'apprentissage des adultes, leur expérience d'apprentissage est beaucoup plus efficace lorsqu'ils reçoivent la formation dans leur langue première plutôt que dans leur langue seconde. Pour expliquer cette situation en quelques mots, mentionnons que les structures linguistiques dans le cerveau sont créées pendant la petite enfance et renforcées lorsque l'enfant commence l'école. Les adultes dont la langue première est le français apprennent plus efficacement et progressent plus rapidement si leur alphabétisation ou toute autre formation de base se fait en français. Une fois le français maîtrisé, ils peuvent utiliser cette structure mentale pour bien aborder l'anglais. Passer à l'anglais avant de compléter la base en français crée une confusion linguistique qui ralentit le progrès dans les deux langues.

En ce qui concerne la planification de la prestation de services d'alphabétisation et de formation de base en Ontario, les francophones représentent 7 % de la population cible des adultes qui ne détiennent pas de diplôme d'études secondaires ou qui ont de faibles capacités d'écriture et de lecture, et non pas les 5 % de leur poids démographique généralisé.

Exemples

Un fournisseur de services en français voudrait sans doute faire le calcul pour sa localité au lieu d'utiliser la moyenne ontarienne, et ce, pour la bonne raison que les services en français existent habituellement dans les localités où les francophones sont nombreux. Il s'en suit que leur pourcentage risque d'être plus élevé que la moyenne ontarienne. Le document de Sherwood, 2001, *Comment utiliser les statistiques à son avantage* contient les statistiques pour chaque commission locale et explique comment faire un calcul pour chaque localité à l'intérieur de la Commission locale.

En général, on multiplie 60,8 % par la population **adulte** de langue maternelle française dans une localité donnée pour déterminer le nombre de francophones admissibles aux ateliers en Alphabétisation et formation de base (AFB) selon les critères du ministère de la Formation et des Collèges et Universités (MFCU).

Par exemple, dans la Commission locale 21 (Sudbury et Manitoulin), la région de Sudbury est francophone à 30 % selon *L'annuaire franco-ontarien*. Pour l'ensemble de la Commission locale, 39 % des adultes ayant moins de dix ans de scolarité sont francophones, soit un écart de 9 %.

Or, à Chapleau, Hagar, et Valley-Est les francophones représentent plus de 41 % de la population locale selon *L'annuaire franco-ontarien*. On peut parier qu'en utilisant l'écart de 9 % pour faire le calcul des personnes ayant moins de dix ans de scolarité dans ces trois endroits, 50 % des clients potentiels en AFB sont francophones.

Les statistiques fournissent des arguments même dans plusieurs commissions locales où les francophones sont très minoritaires. Par exemple, toujours selon *L'annuaire franco-ontarien*, 4 % de la population de la grande région Nord-Ouest (Commission locale 24 et 25) est francophone. Dans la Commission locale 24 (North Superior), 9 % des adultes ayant moins de dix ans de scolarité sont francophones. Dans la Commission locale 25 (Nord-Ouest) il s'agit de 6 %. Dans les deux cas, le pourcentage de francophones dans la population adulte ciblée par l'AFB est supérieur au poids démographique des francophones dans la population générale.

Literacy and Education Statistics concerning the French-speaking Population

Statistics

According to Statistics Canada, the number of francophones in Ontario increased between 1996 and 2001. According to the 2001 Census, close to 5 % of the population of Ontario listed French as their mother tongue. However, French speaking people represent a greater percentage of the Ontario population who should receive basic skills and remediation training.

The 1996 census showed that:

(a) 145 760 adult francophones in Ontario did not have a secondary school diploma, being 35.5% of adult francophones. The comparable statistic for non-francophone adults is 28.9%. This difference explains why francophones comprise 7% of the adults in Ontario without a secondary school diploma instead of 5%.

(b) 83 805 adult francophones in Ontario had 10 years of education or less in 1996, being 20.4% of adult francophones. The comparable statistic for non-francophone adults was 13.3%. This difference explains why francophones comprise 8% of the adults in Ontario with 10 years of education or less instead of 5%.

Given the link between education and literacy, it is not surprising that the International Adult Literacy Survey (IALS) of 1994 showed a significant difference between the language groups:

- 60.8% of adult francophones in Ontario who participated in the Survey were reading at Levels I and II.
- 44.3 % is the corresponding statistic for non-francophones.

This difference explains why francophones comprise 8% of the adults in Ontario at IALS Levels I and II instead of 5%.

Historical Background

The reasons for the differences between language groups are primarily historical and they particularly affect workers aged in their forties or more.

Until 1968, the Ontario provincial government refused to fund secondary education in Canada's "other" official language past Grade 10. This situation continued until 1988 for separate schools. French students wishing to obtain a high school diploma had, after grade 10 to either attend one of the very few private French high schools (requiring disbursements for tuition fees, travel or living accommodations) or to switch to an English school for Grade 11 onwards and attempt to complete high school in a second language, English, with all the difficulties that it entailed. As a result, many French-speaking Ontarians were unable to obtain a secondary school diploma prior to the 1980's.

Significance for the Provision of French Literacy Services

According to studies on the learning ability of adults, the adult learning experience is more effective when the person receives the training in his or her first language instead of a second language. A simple way of explaining this is that the language patterns in the brain are established in early childhood and reinforced when the child starts school. Adults whose first language is French will learn more efficiently and progress more quickly if their literacy or other basic skills training is in the

French language. According to the same studies, a good grounding in the person's first language is then transferable to the acquisition of a second language, normally English in the Ontario context. Switching to English before completing the basics of French creates a confusing mental framework that slows the mastering of either.

In terms of the planning and provision of literacy and basic training services in Ontario, on a market share basis, French-speaking people in Ontario represent more than 7% of the target population of adults who do not possess a secondary school diploma and/or have low literacy skills, rather than the 5% that their general demographic presence would indicate.

QUESTIONS ET OBJECTIONS TYPIQUES DES EMPLOYEURS

Pour bien vous préparer à la communication avec les employeurs, notez une réponse à chaque question ou objection. Ensuite, revoyez votre liste avec un collègue ou une personne de confiance qui connaît le domaine ciblé. Cherchez à amener l'employeur à parler de sa situation (voir 1,4 « Indices du besoin en FMT »). Essayez de rassurer l'employeur en soulignant vos compétences, votre expérience et comment vous pouvez l'aider.

Question ou objection	Ma réponse
Cela coûte trop cher ou demande trop de temps ou d'énergie.	
J'offre déjà de la formation à mes employés.	
Je suis trop occupé en ce moment.	
Je ne suis pas autorisé à prendre une telle décision.	
Comment allons-nous mesurer les progrès?	
N'est-ce pas la responsabilité du gouvernement et des écoles?	
Êtes-vous en train de me dire que ce problème est de ma faute?	
Qu'est-ce qui vous permet de croire que la productivité va augmenter?	

Question ou objection	Ma réponse
Mes employés vont être mal à l'aise.	
Nous avons tenté l'expérience dans le passé et cela n'a pas réussi.	
Nous n'avons pas de problèmes de ce genre.	
Nos employés ont les compétences nécessaires pour faire leur travail.	
Comment allons-nous remplacer ceux qui s'absenteront de leur travail?	
Les gens lisent déjà les politiques et les procédures.	
Nous leur transmettons régulièrement de l'information sur leur milieu de travail.	
Ils n'ont pas besoin de savoir lire et écrire pour faire leur travail.	
Nous allons avoir des problèmes avec les employés qui n'iront pas en classe.	
Si de nouvelles compétences s'avèrent nécessaires, nous embaucherons de nouveaux employés.	
Pourquoi se soucier du français? Ils parlent tous l'anglais de toute façon.	

(adapté, avec permission, de Bond, 2003)

AUTRES OUTILS ET STRATÉGIES DE MARKETING

Ce guide met l'accent sur le réseautage, la communication directe et la couverture médiatique. Il y a une foule d'autres outils et stratégies possibles, mais avant de déployer votre énergie en ce sens, vous devriez lire le guide de Bond, (2003), *Practitioner Development for Workplace Education: Marketing 1 2 3... Marketing Workplace Education*, Toronto : Ontario Literacy Coalition qui expose les points forts et les faiblesses de chaque outil ou stratégie.

Technique de marketing	Coût ou ressources nécessaires	Résultats escomptés
Publicité payante		
Publipostage		
Rencontre individuelle ou en groupe		
Trousse de promotion		
Réseautage		
Bulletin d'information		
Article		
Exposé		
Vidéo		
Courriel		
Site Web		
Télévision communautaire		
Circulaire / brochure		
Salons du commerce		
Carte d'affaires		
Communiqué de presse		
Marketing social		
Autre		

(adapté, avec permission, de Bond, 2003)

ENTENTES DE SERVICES AVEC L'EMPLOYEUR

Voici la traduction de l'exemple d'entente à la section 7, adapté de Veltri, A. (2000). *Plan de développement pour un programme d'alphabétisation en milieu de travail*. Welland, Ontario : L'ABC Communautaire Péninsule du Niagara, p. 10-12.

Agreement to provide training services

[The following is an example only and does not constitute legal advice.]

Between :

Employer: _____
hereinafter referred to as the **Employer**

And

Trainer: _____
hereinafter referred to as the **Trainer**

The Employer is instituting a workplace training program and is retaining the services of the Trainer to deliver appropriate training in order to improve employee skills. The Trainer shall provide all appropriate services in accordance with the following covenants:

Employer Responsibilities

The Employer shall:

1. Supply a list of employees participating in the program;
2. Supply a description of identified requirements and steps to be taken;
3. Supply a schedule (start and finish dates; daily schedule and participant availability);
4. Provide a location conducive to learning;
5. Cover the costs of training in accordance with estimates provided by the Trainer [or: as per attachment] within thirty days (30) days from the date of their issuance; and
6. Notify the Trainer of any changes.

Trainer Responsibilities

The Trainer shall:

1. Supply a cost estimate for the training to be provided [or: as per attachment];
2. Supply training services including:
 - Initial assessment of participants (workplace learners);
 - Development of a training plan (individual or group plan, as required);
 - Actual delivery of training;
 - Interim reports to the Employer's program coordinator;
 - Overall evaluation in a final report at the end of the program; and
3. Notify the Employer of any changes.

Signed at

on

Signed for the Employer by :

Signed for the Trainer by :

Name and title

Name and title

Voici une adaptation de l'entente de services dans le document de Bond, 2001, *Training Session September 13*. Le ton y est plus officiel que dans l'exemple de la section 7 de ce guide et le contenu varie. Une comparaison des deux exemples aidera le fournisseur de services à préparer sa propre proposition d'entente selon les circonstances. Une version anglaise suit la version française.

Entente de services de formation

[Ceci ne constitue pas un avis légal.]

LA PRÉSENTE ENTENTE (« l'entente ») est établie en ce _____ jour de _____ 20____

entre

(nom de l'employeur) (adresse), ci-après appelé « l'employeur »

et

(nom du fournisseur de services de formation en milieu de travail) (adresse) ci-après appelé « l'agence ».

CONSIDÉRANT QUE l'employeur désire que l'agence fournisse les services décrits à l'Annexe A aux présentes; et

CONSIDÉRANT QUE l'agence accepte de fournir les services stipulés à l'Annexe A en contrepartie du paiement entendu;

EN RAISON DE QUOI, les parties font foi de ce qui suit et en conviennent :

1.0 Services

L'agence fournira les services stipulés à l'Annexe A qui fait partie intégrante de la présente entente (« services »).

2.0 Paiement et remboursement

L'employeur acquittera le paiement desdits services et en remboursera les dépenses conformément aux stipulations de l'Annexe A. L'employeur pourra, à l'occasion, autoriser des dépenses additionnelles, moyennant son consentement écrit préalable.

3.0 Administration de projet

À l'Annexe A, l'employeur désignera un coordonnateur de la formation qui, en son nom, sera responsable de coordonner les activités, de recevoir les factures, d'approuver les paiements et d'accepter les services. L'agence tiendra systématiquement un registre et des comptes exacts relativement aux services, et y inscrira clairement la totalité des frais et des dépenses imputés, à l'appui des factures émises.

4.0 Durée de l'entente

L'agence est une partie contractante et non pas un employé de l'employeur. La présente entente entre en vigueur au moment de sa signature par les deux parties. La durée des services est stipulée à l'Annexe A. La présente entente est sous réserve de toute prolongation moyennant une

entente mutuelle par écrit, et peut faire l'objet d'une résiliation anticipée, dans la mesure permise aux présentes.

5.0 Résiliation

5.1 Résiliation anticipée

L'employeur se réserve le droit d'annuler les services, par écrit, mais sans préavis, au plus tard ___ jours avant la date prévue pour le début de la formation. L'employeur devra alors verser à l'agence uniquement les frais engagés jusqu'à la date de la résiliation moyennant une preuve du paiement de services, fournitures ou décaissements par l'agence.

5.2 Résiliation motivée

L'employeur aura le droit de résilier la présente entente sous réserve d'un préavis d'au moins ___ semaines donné par écrit à l'agence et indiquant la date d'entrée en vigueur de la résiliation et le motif de celle-ci. Si ce motif est tel qu'on peut y remédier, l'employeur offrira à l'agence une possibilité raisonnable d'y remédier avant la date d'entrée en vigueur de la résiliation. La résiliation de la présente entente ou l'exercice des droits et recours en vertu de la présente entente ne sont pas exclusifs et ne limitent en rien les actions en justice ou autres auxquelles une partie aux présentes peut avoir droit. En cas de résiliation, l'employeur paiera à l'agence tous les montants dus jusqu'à la date d'entrée en vigueur de ladite résiliation.

5.3 Inexécution

Advenant que l'agence manque entièrement à son engagement d'effectuer le travail prévu aux présentes, et qu'elle a déjà accepté un certain paiement ou des indemnités de dépenses de la part de l'employeur en contrepartie des services prévus, l'agence doit rembourser ou remettre à l'employeur la totalité de ces montants et le rétablir dans sa position financière antérieure.

5.4 Force majeure

L'employeur et l'agence ne seront pas jugés défaillants et ne seront pas tenus responsables de l'inexécution des dispositions prévues aux termes de la présente entente si cette inexécution est due de façon directe ou indirecte à une calamité naturelle, aux faits d'ennemis publics, à un embargo sur le fret, à des restrictions phytosanitaires, à une insurrection, à une émeute ou à d'autres causes indépendantes de la volonté de l'employeur ou de l'agence.

6.0 Modification de l'entente

Aucune modification de cette entente ne sera valide à moins d'être faite par écrit et signée par les deux parties. L'employeur sera lié par toute modification autorisée par écrit par le coordonnateur de la formation qu'il aura désigné.

7.0 Normes de rendement

L'agence s'engage à procurer ses services avec un degré absolu de compétence, d'éthique professionnelle et d'intégrité. Si l'employeur demande de façon raisonnable qu'on remplace le chargé de cours désigné pour offrir les services de l'agence, celle-ci fera un effort raisonnable pour remplacer cette personne. Il est entendu que l'agence fera son possible pour effectuer le travail prévu aux présentes et veillera à ce qu'il adhère aux plus hautes normes de professionnalisme et qu'il reflète le niveau de qualité des programmes d'éducation des adultes, tel qu'énoncé de façon générale par le gouvernement de l'Ontario pour l'alphabétisation et la formation de base. L'agence remédiera à tout aspect du travail ne respectant pas ces normes ou les exigences de l'Annexe A, et ce, sans imputer de frais supplémentaires à l'employeur.

8.0 Confidentialité

Il est entendu que, pour la durée de la présente entente et pendant deux ans suivant son expiration, l'agence et ses agents ou employés ne divulgueront pas, sans le consentement écrit préalable de l'employeur, tout renseignement exclusif ou confidentiel concernant l'employeur et que l'agence pourra avoir obtenu au sujet des services qu'elle fournit, de la présente entente, des activités d'affaires de l'employeur ou de son exploitation. L'agence consent à signer une « entente de non-divulgaration, de confidentialité et de non-concurrence » à la date de la signature de la présente entente.

9.0 Responsabilité et assurance

L'agence s'engage à souscrire une assurance appropriée. Ni l'une ni l'autre des parties ne sera tenue responsable de dommages consécutifs (y compris la perte de profits, de revenus ou d'épargnes), de dommages indirects ou de dommages-intérêts exemplaires, spéciaux ou accessoires, même en étant prévenue de leur possibilité. L'agence assume tous les risques de préjudice corporel et tout risque d'endommagement ou de perte des biens personnels qu'elle fournit.

10.0 Garantie de protection

L'agence garantit l'employeur contre les réclamations, exigences, pertes, coûts, dommages, actions, poursuites ou procédures pouvant être entrepris par un tiers, y compris toute mesure reliée aux propriétés intellectuelles et qui serait prise en raison de la rupture de la présente entente par l'agence ou y serait attribuable, et lui garantit une protection dans toute l'ampleur de l'assurance souscrite par l'agence pour répondre à de telles réclamations à condition que de telles réclamations ne résultent pas d'une négligence grave, d'un acte malveillant ou d'une faute intentionnelle de la part de l'agence.

11.0 Cession

Ni l'une ni l'autre des parties ne peut céder partiellement ou en totalité la présente entente sans avoir obtenu l'accord écrit préalable de l'autre partie.

12.0 Loi régissant l'entente et la langue

La présente entente est régie et établie conformément aux lois de la province de l'Ontario. L'employeur et l'agence acceptent de correspondre dans la langue _____. L'employeur reconnaît et accepte que la langue de fonctionnement interne de l'agence est le français.

13.0 Résolution de conflits

Tout conflit survenant dans le cadre de la présente entente, et que les parties ne peuvent régler à l'amiable, fera l'objet de recours judiciaires [en français / bilingues], conformément aux lois de l'Ontario.

Signé à

le

Signé pour l'employeur par :

Signé pour l'agence par :

Nom et titre

Nom et titre

« ANNEXE A » à l'Entente de services de formation

entre _____ (nom de l'employeur)

et _____ (nom de l'agence)

Nom et titre du coordonnateur de la formation désigné par l'employeur :

Barème de rémunération de l'agence

[Insérer les montants entre parenthèses s'il s'agit d'un contrat à prix fixe.]

Évaluation : \$/heure [x heures = \$]

Honoraires uniques de conception du cours : \$

Chargé de cours : \$/heure [x heures x classes = \$]

Fournitures/manuels : \$/chacun [x participants = \$]

[TOTAL \$]

Dépenses remboursables :

- Déplacement jusqu'au lieu de travail à _____\$/km moyennant une demande de remboursement signée
- Impression du matériel didactique, d'après les reçus de caisse originaux
- Autre (préciser) :
- Les modalités de paiement sont « Net dans les 30 jours à compter de la réception de la facture ». Une facturation mensuelle est prévue.

Description des services devant être fournis :

-

Lieu où seront fournis les services :

- Date du début de la formation :
- Date de la fin de la formation :
- Horaire de cours/de travail (durée du cours, heure, jour) :
- Conditions relatives au service (le cas échéant) :
- Autre (le cas échéant) : [p. ex. : temps de préparation du cours inclus dans le coût total]

Signé à

le

Signé pour l'employeur par :

Signé pour l'agence par :

Nom et titre

Nom et titre

Version anglaise du deuxième exemple d'entente de services avec l'employeur

Adaptée d'une entente de services fournie dans le texte de Bond, 2001, *Training Session September 13*.

Agreement to provide training services

[The following text is an example only, and does not constitute legal advice].

THIS AGREEMENT ("Agreement") is entered into this _____ day of _____, 20____

between

(name of employer) (address), hereinafter referred to as "the Employer"

and

(name of workplace literacy service provider) (address) hereinafter referred to as "the Trainer".

WHEREAS the Employer wishes to have the Trainer provide certain services described in Attachment A hereto; and

WHEREAS the Trainer is willing to perform the services in Attachment A for the consideration agreed upon;

NOW THEREFORE, the parties hereby witness and agree as follows:

1.0 Services

The Trainer shall provide those services specified in Attachment A which is made an integral part of this Agreement ("Services").

2.0 Payment and Reimbursement

The Employer shall pay for those Services and reimburse those expenses according to the specifications in Attachment A. The Employer may from time to time authorize other expenses, in advance and in writing.

3.0 Project Administration

The Employer shall designate a Training Coordinator in Attachment A , who on behalf of the employer shall be responsible for the coordination of activities, receiving and approving invoices for payment, and accepting the delivery of the Services. The Trainer shall keep accurate and systematic records and accounts in respect of the Services, which will clearly identify all charges and expenses in support of invoices.

4.0 Term

The Trainer is an independent contractor and not an employee of The Employer. This contract takes effect on the signing thereof by both parties. The time period for the delivery of the Services is described in Attachment A. The term is subject to extension(s) as mutually agreed in writing by the two parties, and is subject to earlier termination as permitted by this Agreement.

5.0 Termination

5.1 Prior Termination

The Employer reserves the right to cancel the Services, in writing but without prior notice, no later than days prior to the designated start date, in which case the Employer will pay the Trainer only those costs incurred to the date of termination and justified by proof of payment by the Trainer of services, materials or disbursements.

5.2 Termination for Cause

The Employer shall have the right to terminate this Agreement for cause, by the provision of not less than ___ week's written notice to the Trainer stating the effective date and basis for such termination. If the basis is such as to permit correction, The Employer will afford the Trainer a reasonable opportunity to correct prior to the effective date of termination. Termination of this Agreement or exercise of rights and remedies provided under this Agreement are not exclusive and will not in any way limit any actions at law or otherwise to which a party hereto may be entitled. In the event of termination, the Employer will pay the Trainer all amounts due to the effective date of termination.

5.3 Failure to Perform

In the event that the Trainer entirely fails to perform the Services agreed to hereunder, and if the Trainer has already accepted certain payment or expenses from the Employer for the planned Services, the Trainer must reimburse and/or return to the Employer all such benefits and make whole.

5.4 Force Majeure

Neither the Employer nor the Trainer shall be considered in default of or liable for any failure to perform any provisions of this Agreement, if such failure arises directly or indirectly out of an act of nature, acts of the public enemy, freight embargoes, quarantine restrictions, insurrection, riot, and other such causes beyond the control of the Employer and the Trainer.

6.0 Change to Agreement

No change or amendment regarding this Agreement shall be valid unless in writing and signed by both parties. A change or amendment authorized in writing by the Employer's designated Training Coordinator shall be binding on the Employer.

7.0 Performance Standard

The Trainer shall perform the Services according to the highest professional and ethical competence and integrity. If the Employer reasonably requests replacement of the instructor assigned to deliver the service by the Trainer, the Trainer will use reasonable efforts to replace such person. The Trainer agrees that the work performed hereunder will represent the Trainer's best efforts and will be of the highest professional standards, in keeping with the quality of adult education programmes as generally set forth by the Government of Ontario for Literacy and Basic Skills. Work not conforming to these standards, or the requirements of Attachment A, shall be corrected by the Trainer at no additional cost to the Employer.

8.0 Confidentiality

The Trainer and its agents or employees shall not, during the term of this Agreement and within two years after its expiration, disclose any proprietary or confidential information about the Employer which the Trainer may have acquired in connection with rendering the Services, this Agreement or business or operations without the prior written consent of the Employer. The Trainer agrees to sign

a “Confidentiality, Non-Disclosure and Non-Compete Agreement” at the same date as the signing of this agreement.

9.0 Liability and Insurance

The Trainer shall maintain appropriate insurance coverage. Neither party will be liable for any consequential damages (including lost profits, lost revenue or savings) or indirect, punitive, special or incidental damages, even if informed of the possibility. The Trainer assumes all risk of personal injury and all risk or damage to or loss of personal property furnished by the Trainer.

10.0 Indemnity

The Trainer shall indemnify the Employer from and against claims, demands, losses, costs, damages, actions, suits, or proceedings brought or taken by third parties, including those related to intellectual properties and that arise out of, or are attributable to, the breach by the Trainer of this agreement, and to the extent of the insurance coverage available to the Trainer, to respond to such claims and provided that such claims did not arise as a result of the Trainer’s gross negligence, or wanton and wilful misconduct.

11.0 Assignment

Neither party shall assign this Agreement or any portion thereof without the other party’s prior written consent.

12.0 Law Governing Agreement and Language

This Agreement shall be governed by, and construed in accordance with, the laws of the Province of Ontario. The Employer and the Trainer agree to correspond in the English language. The Employer acknowledges and accepts that the internal working language of the Trainer is French.

13.0 Dispute Resolution

Any dispute arising out of this Agreement and which cannot be amicably settled between the parties, shall be subject to bilingual judicial remedies in accordance with the laws of Ontario.

Signed at _____ on _____

Signed for the Employer by : _____ Signed for the Trainer by : _____

Name and title Name and title

“ATTACHMENT A” to an Agreement To Provide Training Services

Between

(Name of the employer)

and

(Name of the trainer)

The Trainer’s Rate of Compensation
[insert the numbers in brackets if it is a fixed price contract]

Assessment: \$ /hour [x hours = \$]
Course Design Flat Fee – One time: \$
Instructor: \$ /hour [x hours x Classes = \$]
Materials/Manuals: \$ /each [x participants = \$]

[TOTAL \$]

Expenses to be reimbursed:

- Travel to the work site @ \$____ / km based on a signed expense claim
- Printing of instructional materials, based on original invoices
- Other (specify):
-
-

Payment terms are Net 30 Days upon receipt of invoice. Invoice to be submitted monthly.

- Description of Services to be performed:
- Location where Services are to be performed:
- Date training is to begin:
- Date training is to end:
- Instruction Period / Work Hours (length of session, time of day, day of week):
- Conditions of service (if any):
- Other (if any): [eg. Course preparation time included as part of overall fee.]

Signed at

on

Signed for the Employer by :

Signed for the Trainer by :

Name and title

Name and title

FORMULAIRE TYPE DE COLLECTE DE DONNÉES

Collecte des données	
Renseignements sur l'entreprise	
Nom de l'entreprise :	Site Web :
Adresse :	
Numéro de téléphone :	
Nom de la personne contact :	Courriel :
Genre d'entreprise :	
Secteur d'activités :	
Produits/Services offerts :	
Clientèle desservie :	
Nombre d'employés :	
Historique de l'entreprise :	
Taux de croissance (ou chiffre d'affaires) :	
Autres renseignements :	
Identifications des besoins	
Mise en contexte :	
Nombre d'employés visés par la formation :	
Lacunes relevées par l'employeur :	Lacunes relevées par les employés :

Attentes de l'employeur :	Attentes des employés :
Identification des buts du programme FMT	
<p>1) But du programme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objectif mesurable : _____ • Objectif mesurable : _____ • Objectif mesurable : _____ 	
<p>2) But du programme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objectif mesurable : _____ • Objectif mesurable : _____ • Objectif mesurable : _____ 	

3) But du programme

- Objectif mesurable :

- Objectif mesurable :

- Objectif mesurable :

4) But du programme

- Objectif mesurable :

- Objectif mesurable :

- Objectif mesurable :

QUESTIONS TYPIQUES DES EMPLOYÉS-APPRENANTS

Adapté d'un extrait de Ministère de l'Éducation (2002), *Modules et ateliers de certification en enseignement dans la formation en milieu de travail*. Halifax, Nouvelle-Écosse : ministère de l'Éducation, Section de l'alphabétisation, Module 9, p. 47.

Pour bien vous préparer à la communication avec les employés, lors d'une séance d'orientation et lors du recrutement notamment, notez une réponse à chaque question ou objection. Ensuite, revoyez votre liste avec un collègue ou une personne de confiance qui connaît le domaine ciblé. Lorsque nécessaire, cherchez la réponse auprès de l'employeur avant le contact avec les employés. Essayez de les rassurer en indiquant vos compétences, votre expérience et comment vous pouvez les aider.

Les questions suivantes présument que les employés sont assez sceptiques en ce qui concerne la formation en milieu du travail. Ils soupçonnent aussi la motivation de l'employeur de l'usine.

Questions	Ma réponse
Quel est le rôle de l'employeur dans ce programme?	
Quels types de tests écrivons-nous, et qui aura accès à nos notes?	
Qui paie pour ce programme?	
Qui sont les enseignants?	
Qui décide du matériel à étudier?	
Est-ce que ces cours sont offerts pendant les heures de travail?	
Pourquoi est-ce que l'employeur appuie ce programme?	
Quels sont les bénéfices pour l'employeur?	
Quels sont les bénéfices pour nous, étant membres syndiqués?	
Où ces cours seront-ils offerts?	
Quel est le rôle du syndicat?	

TROUSSE DE MATÉRIEL DE PRÉSENTATION

Ci-joints se trouvent les éléments de base pour vous permettre de vous présenter à un employeur (adaptés de Veltri, 2000, annexe). La Coalition francophone pour l'alphabétisation et la formation de base en Ontario vous accorde le droit de les reproduire et vous encourage à les modifier selon vos besoins.

Le format de présentation est très simple et nous vous encourageons à l'embellir, par exemple en ajoutant des graphiques ou en variant les polices.

L'achat d'une trousse avec pochettes et l'insertion de votre carte d'affaires constitueraient une présentation minimale.

Il est conseillé d'y ajouter d'autres informations pertinentes, par exemple des détails sur les services offerts par le fournisseur de services, des photocopies d'articles de journaux qui parlent des besoins en FMT ou du fournisseur de services, une analyse du secteur économique auquel appartient l'employeur qui démontre les avantages de la formation, une liste de quelques « arguments » en faveur de la FMT pigée de la section 5 de ce guide, etc.

Tout le matériel est dans les deux langues officielles, ce qui vous laisse le choix d'une présentation bilingue au besoin. Voici le contenu :

1. une lettre couverture;
2. deux fiches d'information (sur les indices de besoin en FMT et sur le choix d'un fournisseur de services);
3. un modèle de dépliant.

Le modèle de dépliant est sur du papier format lettre (8,5 x 11 pouces, soit 216 x 279 mm) pour copies recto verso en trois plis (les instructions pour le pliage sont indiquées sur le modèle). Il s'agit d'un texte simple dans un style relativement « vendeur » rédigé par l'auteur de ce guide.

Modèle de lettre de présentation

[en-tête du fournisseur de services en FMT]

(date]

[nom et adresse de l'employeur]

[Monsieur, Madame],

Comme suite à notre conversation téléphonique du [date] dernier, permettez-moi par la présente de vous présenter notre organisation. [Nom du fournisseur de services] offre de la formation aux adultes de langue française qui veulent améliorer leurs compétences en lecture, en écriture et en calcul de base. Notre centre de formation, qui existe depuis bientôt __ ans, adhère aux normes de qualité du ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario.

Nous savons comme vous que dans le contexte économique actuel, l'efficacité des employés est un enjeu majeur dans la réussite de toute entreprise. C'est la raison de notre offre de service de formation de base en milieu de travail : permettre aux employés de rehausser leurs compétences. Les études démontrent que cela a une influence positive sur la productivité, la communication et la sécurité au travail.

[Nom du fournisseur de services] peut offrir un programme qui répond à vos besoins. Il est représenté par un personnel compétent et engagé, au service de sa clientèle. Vous trouverez dans la présente trousse des informations supplémentaires.

Pour de plus amples renseignements sur nos services ou pour prendre rendez-vous afin de discuter de la situation, particulièrement celle de votre entreprise, n'hésitez pas à communiquer avec moi.

Recevez, [Monsieur, Madame], l'expression de mes sentiments les meilleurs.

[signé]

p.j.

Traduction en anglais du modèle de lettre de présentation

[en-tête du fournisseur de services en FMT]

[date]

[nom et adresse de l'employeur]

[Dear Sir/Madam:]

Following our telephone conversation on [date], I am pleased to take this opportunity to introduce you to our organization. [Nom du fournisseur de services] offers French language training to adults who wish to improve their reading, writing and basic calculation skills. Our training center operates in accordance with standards set forth by the Ministry of Training, Colleges and Universities. We have been offering services for nearly ___ years.

It is well known that, given the current economic pressures, employee performance is more than ever a key element in business success. For this reason, we are offering basic training within the workplace. It is our hope that we can join forces with you in order to give your employees the opportunity to improve their skills. This type of training pays off through increased productivity, communication and occupational safety.

[Nom du fournisseur de services] can provide a program geared towards your specific needs. Our staff is knowledgeable and committed. For further details, please refer to the attached information kit.

Should you require any clarifications concerning our services or if you wish to make an appointment to discuss a particular situation within your organization, please feel free to contact me.

Sincerely yours,

[signé]

Encl.

Comment identifier le besoin d'un programme de formation en milieu de travail portant sur l'alphabétisation

Il est plutôt rare qu'un employé avoue à son patron qu'il a des difficultés en lecture, en écriture ou en calcul. En fait, d'après l'Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes, un grand nombre de Canadiens ne sont même pas conscients de leurs difficultés en alphabétisme. Voici une liste des indices que le problème existe.

Il existe un besoin de formation en écriture si...

- Les employés demandent à des collègues de les aider à remplir des formulaires.
- Ils emportent à la maison les rapports à compléter, même quand le temps leur permettrait de le faire au travail.
- Ils éprouvent des difficultés à compléter leurs fiches de présence.
- Ils ont des difficultés à s'exprimer par écrit et font de nombreuses fautes de grammaire et d'orthographe.
- Leurs messages écrits sont difficiles à comprendre.

Il existe un besoin de formation en lecture si...

- Les employés ne suivent pas correctement les instructions écrites.
- Ils ne lisent pas le manuel sur la sécurité des employés.
- Ils se blessent même si des pancartes affichant les dangers sont en place.
- Ils risquent de mélanger des produits chimiques incompatibles.
- Ils font semblant d'avoir oublié leurs lunettes pour obtenir l'aide de leurs collègues pour la lecture de documents.

Indices généraux de besoins en formation de base...

- Les employés sont préoccupés par la mise en place d'ordinateurs en ce qui concerne leurs responsabilités quotidiennes.
- Ils sont nerveux lorsqu'ils reçoivent de la formation pour utiliser du nouvel équipement.
- Ils ont occupé le même poste durant « X » nombre d'années sans aucune ambition d'avancement.
- Ils ne participent pas aux réunions.
- Ils ont déjà manifesté de l'intérêt pour un programme de développement de leurs propres compétences.

Est-ce que ces comportements se manifestent dans votre entreprise? Est-ce un problème? Nous pouvons vous aider à trouver une solution. Téléphonnez à [nom du fournisseur de services] au [xxx-xxxx]. Consultez notre site Web au www._____.ca

(adapté de Jurmo et Folinsbee, 1994)

How to Recognize the need for Literacy Training in the Workplace

Not many employees would admit to an employer that they have difficulty with reading, writing or math. In fact, according to the International Adult Literacy Survey, millions of Canadians with literacy limitations are not even aware of it. So here is a list of clues that can help determine if there is a literacy problem in your workplace.

It's a sign that workers need training in writing skills when...

- They get co-workers to fill out forms.
- They have trouble filling out a time sheet.
- They have trouble with grammar and spelling.
- They have trouble expressing themselves in writing.
- Their written messages are difficult to understand.
- They take reports home to complete even when there is enough time to finish them at work.

It's a sign that workers need training in reading skills when...

- They do not follow written instructions correctly.
- They do not read the safety manual.
- They get hurt even though there are signs indicating the danger.
- They mix chemicals together that should not be mixed.
- They say they forgot their glasses to get others to read for them.

These are some general signs that workers need training...

- They are worried about the introduction of computers in their daily tasks.
- They are nervous about being trained on new equipment.
- They have been employed in the same position for many years and have not made any indication that they would like to advance.
- They have expressed an interest in employee development in the past.
- They do not participate in meetings.

Does this sound familiar ? How does your workplace score ? Do any of your employees speak French ? If so, call [name of service provider] at [xxx-xxxx] today, we can help you identify solutions to your educational and upgrading needs. Our web site is www._____.ca

(adapted from Jurmo and Folinsbee,1994)

Information à l'intention des employeurs

Comment choisir un fournisseur de services en formation

Lorsque vous sélectionnez un fournisseur de services, il est important de prendre en considération les points suivants avant d'effectuer un choix définitif.

1. Est-ce que le fournisseur de services vous aidera à développer une stratégie à long terme qui comporte une analyse des besoins?
2. Est-ce que le fournisseur de services pourra travailler aisément avec des adultes à tous les paliers de votre organisation de façon à ce que tous se sentent à l'aise et traités avec respect?
3. Est-ce que le fournisseur de services saura tailler sur mesure des activités qui répondent entièrement aux besoins identifiés lors de l'évaluation?
4. Répondra-t-il à la fois aux besoins des employés-apprenantes et à ceux de l'employeur?
5. Est-ce que le fournisseur de services démontre la volonté de travailler, durant tout le processus, de concert avec le syndicat, la direction, les employés et d'autres groupes pertinents?
6. Est-ce que le fournisseur de services est sensible aux différentes problématiques et aux objectifs de votre entreprise ?
7. Est-ce que le fournisseur de services est prêt à offrir des ateliers en temps et lieux qui sont propices aux besoins de votre entreprise?
8. Est-ce que le fournisseur de services a de l'expérience dans la formation des adultes avec des faibles capacités en lecture, en écriture et en calcul?
9. Est-ce que le fournisseur de services adhère aux normes de qualité du gouvernement de l'Ontario?

[Nom du fournisseur de services] fait la formation des adultes avec des faibles capacités en lecture, en écriture et en calcul depuis [année]. Nous adhérons aux normes de qualité du ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario. Nous vous invitons à communiquer avec nous au [xxx-xxxx]. www._____.ca

(adapté de Jurmo et Folinsbee, 1994)

Important Information for All Employers

How to Select a Training Consultant

It is very important to take the following points into consideration BEFORE choosing a training service provider.

1. Will the service provider offer to help you to develop a long term strategy that involves a thorough organizational needs analysis ?
2. Will the service provider work well with adults at all levels of your organization in a way that respects their dignity and makes them feel comfortable ?
3. Will the service provider tailor the needs assessment as well as the design, development and delivery of upgrading programmes to your workplace and the needs of your employees ?
4. Is the service provider willing to work collaboratively throughout the process with the union, management, employees and other interest groups ?
5. Does the service provider understand the different issues and goals of your company ?
6. Does the service provider offer programming at the times and locations that meet your needs ?
7. Does the service provider offer a variety of alternative programme models and strategies to address basic skills ?
8. Is the service provider experienced in the training of adults with low levels of literacy and math skills ?
9. Does the service provider meet the quality standards set by the Government of Ontario ?

At the [name of service provider] we have been providing training to adults who speak French and have low levels of literacy and math skills since [year]. We meet the quality standards of the Ministry of Training, Colleges and Universities and we welcome you enquiries. You can reach us at [xxx-xxxx] or check our web site at www._____.ca

(adapted from Jurmo eand Follinsbee, 1994)

 **BIBLIOGRAPHIE**

ABC CANADA. [En ligne] [<http://www.abc-canada.org>].

ARSENAULT, S. et D. MARCHILDON (2001). *Le travail et la formation : une relation à maintenir...Recherche sur la mise sur pied et le maintien de programmes francophones d'alphabétisation et de formation de base en milieu de travail*, Vanier, Ontario : Coalition francophone pour l'alphabétisation et la formation de base en Ontario.

BELFIORE, M. E. (1996). *Understanding Curriculum Development in the Workplace: A Resource for Educators*. Don Mills, Ontario: ABC Canada.

BLOOM, M., M. BURROWS, B. LAFLEUR et R. SQUIRES (1997). *Avantages économiques du renforcement de l'alphabétisation en milieu de travail*, Ottawa : Conference Board du Canada.

BOGDAN, D. (1995). *The Importance of First Language Literacy in the Acquisition of a Second Language: Research Report*, Toronto : Canadian Multilingual Literacy Centre.

BOND, J. (2001). *Training Session September 13*, Toronto: Ontario Literacy Coalition.

BOND, J. (2003). *Practitioner Development for Workplace Education: Marketing 1 2 3... Marketing Workplace Education*, Toronto : Ontario Literacy Coalition.

BRUNET, L. (1999). "The Story of the CAFA, an innovative assessment and referral system for adult learners in Prescott-Russell Counties" dans ROWEN, N., *People Over Programs: Some Characteristics of More Integrated Planning and Delivery of Employment and Training Programs and Some Possible Directions and Supports for Communities*, Toronto : Metro Toronto Movement for Literacy. |

BRUNET, L. (1999). *L'histoire du CAFA, un système d'évaluation et d'aiguillage innovateur pour les apprenants adultes des comtés de Prescott-Russell*. [En ligne] [<http://www.cafa-rcat.on.ca>].

COMEAU, Y. (1996). *Alpha en milieu de travail : étude de l'expérience du Centre d'alphabétisation de Prescott (CAP) avec des travailleurs franco-ontariens*. Prescott, Ontario : Centre d'apprentissage et de perfectionnement CAP, en collaboration avec l'Université Laval.

DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA (2002). *Le savoir, clé de notre avenir. Le perfectionnement des compétences au Canada*, Développement des ressources humaines Canada, Gouvernement du Canada. [En ligne]. [<http://www11.dsc.gc.ca/sl-ca/doc/tm.shtml>].

DUGAS, D. et D. LURETTE (2000). *Alpha en milieu de travail : rapport de recherche-action : expérience de guichet unique pour la formation en entreprises à Hawkesbury*, Hawkesbury, Ontario : Centre d'apprentissage et de perfectionnement.

- JURMO, P. et S. FOLINSBEE (1994). *Collaborative Workplace Development: An Overview*. Don Mills, Ontario : ABC Canada.
- LITERACY SERVICE PLANNING GROUP (2000). *From Spark to Sustained Heat. The First Year of A+B=\$, A Literacy and Economic Development Project in Eastern, Ontario*, Alexandria (Ontario): T.R. Léger (Prescott-Russell Reading Program). [En ligne]. [<http://www.nald.ca/fulltext/AplusB/english/sparke.PDF>].
- LOEBEL, T, (c1993). *First Before Second: The Importance of First Language in Literacy Acquisition*, Toronto, Ontario: Toronto Board of Education.
- MINISTERE DE L'ÉDUCATION (2002). *Modules et ateliers de certification en enseignement dans la formation en milieu de travail*. Halifax, Nouvelle-Écosse : ministère de l'Éducation, Section de l'alphabétisation, disque compact.
- MINISTERE DE LA FORMATION ET DES COLLEGES ET DES UNIVERSITES DE L'ONTARIO (MFCU) (2000). *Programme d'alphabétisation et de formation de base. Directives. Alphabétisation Ontario*. Toronto, Ontario : imprimeur de la reine pour l'Ontario.
- MINISTERE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE (1989). *Comment organiser un programme d'alphabétisation et de formation de base en milieu de travail*, Toronto, Ontario : ministère de la Formation professionnelle.
- NUTTER, P. (2000). *Les mots pour l'écrire : Guide de l'organisateur pour mettre sur pied un programme d'alphabétisation en milieu de travail municipal*. Ottawa, Ontario : Association canadienne des administrateurs municipaux. [En ligne]. [<http://www.nald.ca/FTEXT/Mots/index.htm>].
- OFFICE DES AFFAIRES FRANCOPHONES DU GOUVERNEMENT DE L'ONTARIO. *Annuaire franco-ontarien*, Toronto : Office des affaires francophones.
- PERRIN, B. (1990). *L'importance de l'alphabétisation*, Ottawa : Secrétariat national à l'alphabétisation.
- RESSOURCES HUMAINES ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES CANADA (RHDC) (2004). *Les compétences essentielles*. [En ligne]. [http://www.rhdcc.gc.ca/asp/passerelle.asp?hr=fr/pip/prh/competences_essentielles/competences_essentielles_index.shtml&hs=sxc].
- SIOUFI, S. (2000). *Apprendre pour la vie : guide syndical d'alphabétisation pour les travailleurs et les travailleuses*, Ottawa : Congrès du travail du Canada.
- SHERWOOD, D. (2001a). *Comment utiliser les statistiques à son avantage*, Vanier, Ontario : Coalition francophone pour l'alphabétisation et la formation de base en Ontario.
- SHERWOOD, D. (2001b). *Comment faire une campagne de marketing social pour promouvoir l'alphabétisme et la formation de base*, Vanier : Coalition francophone pour l'alphabétisation et la formation de base en Ontario.
- SHERWOOD, D. (2004). *Préparation pour l'intervention en milieu de travail : Guide d'autoformation pour les formatrices*, Ottawa : Coalition francophone pour l'alphabétisation et la formation de base en Ontario.

VELTRI, A. (2000). *Plan de développement pour un programme d'alphabétisation en milieu de travail*. Welland, Ontario : L'ABC Communautaire Péninsule du Niagara.

 **NOTES**

1 La Coalition francophone pour l'alphabétisation et la formation de base en Ontario détient ces statistiques pour l'ensemble de la province.

2 Des citations additionnelles se trouvent dans l'Annexe 4 de Sherwood, 2004, *Guide d'autoformation de la formatrice*.