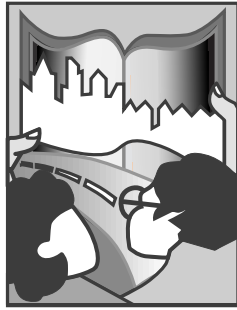
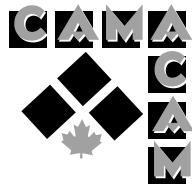


LITERATE
CITIES



LES VILLES ET
L'ALPHABÉTISATION

Guide pour planifier et effectuer des évaluations des besoins organisationnels pour les programmes municipaux d'alphabétisation en milieu de travail



CANADIAN ASSOCIATION
OF MUNICIPAL ADMINISTRATORS

L'ASSOCIATION CANADIENNE
DES ADMINISTRATEURS MUNICIPAUX

Guide pour planifier et effectuer des évaluations des besoins organisationnels pour les programmes municipaux d'alphabétisation en milieu de travail

Remerciements

Nous aimerions remercier les membres du Comité directeur du projet «Les Villes et l'alphabétisation» pour leurs conseils et leur assistance dans la préparation de ce guide : Michelle O'Brien (présidente), Sylvia Sioufi (vice-présidente, bureau national du SCFP), Paul Stapleton (conseil d'administration de l'ACAM), Craig McNaughton, Wendy Desbrisay (Mouvement canadien pour l'alphabétisation), Ray Smith (SCFP, section locale 503, ville d'Ottawa) et Joan Bernard (Collège Algonquin).

Le Guide a été préparé et rédigé par Sue Folinsbee. Kathy DeWitt (Ville de Moncton), Elizabeth Rideout, (Ville de St. John's), Jim Jensen, (SCFP, section locale 825, Ville de Port Moody), Sylvia Sioufi (SCFP, coordinatrice nationale des programmes d'alphabétisation), et Patricia Nutter (directrice du projet «Les Villes et l'alphabétisation» de l'ACAM) ont fourni de précieux conseils et une expertise inestimable dans l'élaboration du présent Guide, notamment au niveau de l'accent qu'il place sur les milieux de travail municipaux et des leçons tirées des projets pilotes.

L'ACAM est reconnaissante pour l'appui soutenu du Secrétariat national à l'alphabétisation (Développement des ressources humaines Canada). Un merci spécial à Brigid Hayes, gestionnaire de programme, pour son soutien et son encouragement indéfectibles.

Nous espérons que le présent Guide constituera un outil précieux pour les intervenants municipaux qui entreprennent un nouveau voyage de découvertes. Leur engagement à établir un programme pertinent d'éducation et d'alphabétisation en milieu de travail aura des retombées bénéfiques dans leurs milieux de travail, leurs foyers et les communautés où ils vivent.

Bruce E. Thom, c.r.
Président

Ken Meech
Président sortant

Table des matières

Préface	7
Chapitre 1 : Démarrage	9
A. Aperçu de l'évaluation des besoins organisationnels (ÉBO)	9
B. Quelles sont les premières étapes?	11
C. Qui devrait exécuter l'ÉBO?	12
Chapitre 2 : Planification de l'ÉBO	13
A. Concevoir la stratégie d'ÉBO	13
B. Élaborer une stratégie de communication pour l'ÉBO	17
C. Comment savoir si l'ÉBO est réussie?	19
Chapitre 3 : Exécution de l'ÉBO	20
A. Établir un environnement positif	20
B. Conseils pour organiser des entrevues et des réunions de groupe efficaces	20
Chapitre 4 : Rédaction du rapport d'ÉBO et présentation des résultats aux intervenants clés	22
A. Résumer et analyser l'information fournie par l'ÉBO	22
B. Présenter les résultats de l'ÉBO	24
C. Prochaines étapes	25
Annexe 1 : Ressources supplémentaires	
Annexe 2 : Feuilles de travail des comités	

Préface

À qui s'adresse le présent Guide?

Ce manuel s'adresse aux membres des comités d'intervenants et à d'autres personnes responsables de la planification et la mise en oeuvre de programmes d'éducation en milieu de travail pour les employés municipaux. Le manuel vous fournira des suggestions sur la façon de planifier et d'exécuter une évaluation des besoins organisationnels (ÉBO) d'une manière qui convienne à votre milieu de travail. L'ÉBO est une des premières activités du processus de planification d'un programme. Elle aide à déterminer quels programmes devraient être offerts et de quelle manière. Les résultats de l'ÉBO vous aideront également dans l'élaboration des politiques relatives aux programmes.

Pour que le processus soit fructueux, il est essentiel que le syndicat et le patronat soient également représentés. Le personnel et la direction doivent participer pour que le processus soit assimilable. Je pense que c'est réellement important.

Jim Jensen
SCFP, section locale 825
Ville de Port Moody

Une approche conjointe

Le présent guide suppose qu'il y a, de la part de la direction et du personnel, un engagement à déterminer les besoins et à élaborer des programmes visant à offrir aux employés des occasions de perfectionner leurs compétences de base en lecture, en écriture et en calcul, ainsi que les compétences technologiques dont ils ont besoin dans leur milieu de travail. Il prend aussi pour acquis qu'un comité de planification de programmes d'éducation en milieu de travail formé de représentants¹ de syndicats et de la direction est déjà en place pour superviser la planification et la mise en oeuvre de tels programmes.

Une définition de l'alphabétisation

Ce guide utilise la définition d'«alphabétisation dans le milieu de travail municipal» élaborée dans le cadre du Projet d'alphabétisation de la main-d'oeuvre municipale en 1994² :

L'alphabétisation de la main-d'oeuvre municipale³ signifie :

- Reconnaître le besoin fondamental d'alphabétisation de la main-d'oeuvre municipale.
- Donner aux employés l'occasion d'acquérir, en milieu de travail, une éducation qui leur permettra de participer plus adéquatement dans leur environnement de travail, leur domicile et leur communauté. Les programmes en milieu de travail peuvent inclure des compétences de base (lecture, écriture, arithmétique), ainsi que des compétences technologiques nécessaires dans l'environnement de travail.

¹Un nombre égal de représentants du personnel et de la direction est fortement recommandé et serait l'idéal, mais il se peut que cela ne soit pas toujours possible.

²Nutter, P. (2000). *Les mots pour l'écrire: l'alphabétisation en milieu de travail municipal – guide de l'organisateur.*

³C'est la définition adoptée par le projet «Les Villes et l'alphabétisation». Elle peut être adaptée aux besoins et aux caractéristiques uniques des employés municipaux concernés.

Guide pour planifier et effectuer des évaluations des besoins organisationnels pour les programmes municipaux d'alphabétisation en milieu de travail

Comment ce manuel peut aider

Ce manuel vous offre un processus pour planifier et exécuter l'ÉBO. Vous devrez adapter ce processus aux réalités et aux particularités de votre propre milieu de travail. Le manuel contient des suggestions sur la façon de planifier et de préparer l'ÉBO, de l'exécuter, de faire des recommandations et de présenter les résultats aux décisionnaires et aux intervenants clés. Il relate aussi, dans des citations du côté gauche de la page, les expériences de ceux qui ont participé à la planification de programmes d'éducation en milieu de travail municipal.

Tout au long de ce manuel, vous trouverez une série de questions pratiques que votre comité peut choisir d'utiliser dans son processus de planification. Afin que vous puissiez les photocopier, ces questions sont aussi incluses séparément sous forme de feuilles de travail numérotées de 1 à 4 dans l'Annexe 2. Après chaque titre de chapitre, vous trouverez un sous-titre indiquant quelle feuille de travail, s'il y a lieu, correspond au chapitre en question.

Contenu du manuel

Le Chapitre 1 fournit un aperçu de l'ÉBO et des renseignements pour vous aider à démarrer. Le Chapitre 2 examine la planification de l'ÉBO. Le Chapitre 3 traite de la phase de mise en oeuvre. Le Chapitre 4 examine comment rédiger un rapport avec des recommandations, et présenter les résultats à des intervenants clés. Le Chapitre 5 montre comment évaluer le processus d'ÉBO. L'Annexe 1 comprend une bibliographie sélectionnée et l'Annexe 2 comprend 4 feuilles de travail pour le comité.

Chapitre 1 : Démarrage

Le Chapitre 1 décrit ce qu'est une ÉBO et pourquoi elle constitue une composante essentielle de la planification de votre initiative d'éducation en milieu de travail. Il décrit comment l'ÉBO diffère des autres types d'évaluation. Vous y trouverez également une liste d'étapes de planification préalables qui devraient être complétées avant d'entamer l'ÉBO.

Nous voulions savoir à quoi nous avions affaire et ce dont nos employés avaient besoin. Nous avons créé un comité avec des représentants du syndicat et du patronat. La meilleure façon de commencer était de découvrir quels étaient les besoins des employés de la municipalité.

Kathy DeWitt
Ville de Moncton

L'ÉBO vous aide à déterminer la place de l'alphabétisation et des compétences de base dans votre organisation. Elle est importante car elle montre comment ces compétences sont liées à d'autres activités de formation et elle sensibilise quant à leur importance.

J'ai mis des programmes en oeuvre sans ÉBO et tout a bien marché, mais sans une ÉBO, les compétences de base peuvent demeurer une question à part et ne pas être intégrées à l'organisation.

Sylvia Sioufi
Coordonnatrice nationale
de l'alphabétisation, SCFP

A. Aperçu de l'ÉBO

◆ Qu'est-ce qu'une ÉBO?

L'ÉBO est une évaluation collective qui fournit de l'information sur les programmes qui devraient être offerts et comment ils peuvent être mis en oeuvre de manière à être accessibles.

Il s'agit d'un moyen systématique d'obtenir une «vue d'ensemble» des besoins en formation dans votre milieu de travail, surtout en ce qui a trait aux compétences de base. Elle a lieu avant la mise en oeuvre de tout programme. Le processus d'ÉBO suppose, entre autres, de consulter des gens de tous les paliers de votre milieu de travail par l'entremise d'entrevues, de réunions ou de sondages, afin de déterminer les programmes à offrir. Votre comité peut se servir de l'ÉBO comme outil de planification pour consigner les besoins et les objectifs généraux de la direction et des employés, et pour faire des recommandations fondées sur les résultats.

L'ÉBO vous aidera à déterminer quels programmes offrir et comment les offrir d'une manière qui permette de s'assurer que les objectifs de tous les groupes d'intérêt soient atteints. Vous serez également en mesure de repérer les occasions d'assurer la réussite de votre programme, ainsi que les obstacles que vous devrez surmonter dans la culture unique de votre propre milieu de travail.

Abordez l'ÉBO de la même façon que vous aborderiez la planification d'un voyage avec un groupe de personnes qui veulent accomplir des choses différentes pendant le voyage. Imaginez que vous avez pris une décision générale concernant votre destination, mais c'est tout. Vous et les autres membres de votre groupe devrez alors négocier et faire des recherches sur le trajet, les endroits d'hébergement, les activités qu'on peut faire sans dépasser le budget, l'échéancier et les intérêts de chaque membre du groupe et atteindre les objectifs de chacun pour le voyage.

Tout comme un voyage, l'éducation en milieu de travail exige une planification préalable visant à assurer sa réussite. L'ÉBO vous offre une feuille de route pour vous aider à atteindre votre destination.

Guide pour planifier et effectuer des évaluations des besoins organisationnels pour les programmes municipaux d'alphabétisation en milieu de travail

Un programme a donné de bons résultats sans qu'on ait consulté les employés; il a démarré de façon fulgurante, mais il n'a pas fait long feu parce qu'il n'y avait pas d'engagement de la part d'un comité conjoint. La direction et le syndicat doivent tous les deux s'engager pour que ça réussisse.

Patricia Nutter
Projet «Les Villes et l'alphabétisation» de l'ACAM

L'ÉBO nous a dit où les gens en étaient et où on pouvait apporter des améliorations dans le milieu de travail. Elle nous a donné une idée de l'état des connaissances des employés dans différents domaines. Le plus important résultat a été une liste des domaines où les gens voulaient des programmes. Le comité a fait des recommandations et nous avons commencé par des cours d'information de base. Nous avons eu plus de participants qu'on ne pouvait en accueillir.

L'ÉBO a été un élément clé pour nous aider à concentrer nos idées et à démarrer. On aurait pu dire qu'on allait offrir tel ou tel programme, mais on voulait que les employés nous disent de quoi ils avaient besoin. L'ÉBO nous dit où ils en sont pour qu'on n'élabore pas un programme qui ne donnera aucun résultat. Elle nous indique ce que veulent les employés, les cadres et les départements. Tout le monde en sort gagnant.

Kathy DeWitt
Ville de Moncton

◆ Ce qu'une ÉBO n'est pas

On confond parfois l'ÉBO et les autres sortes d'évaluation, surtout celles qui déterminent les besoins individuels. L'ÉBO n'est pas une évaluation des besoins individuels, bien que parfois les gens parleront de leurs besoins et objectifs personnels pendant le processus d'ÉBO. On évalue les besoins individuels après que les gens se sont inscrits à un programme.

Une ÉBO diffère également d'une analyse des tâches reliées à l'alphabétisation puisque cette dernière vise à identifier les composantes d'alphabétisation des différents postes.

◆ Pourquoi une ÉBO est-elle importante?

Il y a plusieurs raisons importantes pour effectuer une ÉBO. La principale raison est qu'en tant que processus exclusif, l'ÉBO permet de recueillir les points de vue de tous les paliers de l'organisation en ce qui a trait aux objectifs, aux besoins et aux motivations du personnel en matière d'éducation en milieu de travail.

Elle identifie aussi les intérêts du personnel et de la direction et les communique à tout le monde. Les résultats de l'ÉBO fournissent un tableau détaillé sur lequel on peut fonder toutes les autres décisions reliées au programme d'éducation en milieu de travail de votre organisation.

Parmi les autres importantes raisons d'effectuer une ÉBO, mentionnons :

- ✓ Obtenir, de tous les paliers de l'organisation, un appui pour l'initiative d'éducation en milieu de travail en consultant les gens d'une manière respectueuse.
- ✓ Renforcer la confiance des gens en mettant l'accent sur les besoins, les buts et les biens collectifs, et en ne singularisant personne.
- ✓ Découvrir les talents et les compétences que les employés sont peut-être prêts à partager au moyen d'ententes de mentorat ou d'autres formes de formation par les pairs.
- ✓ Identifier les terrains d'entente entre les points de vue de la direction et du personnel en ce qui a trait au programme et aux politiques reliées à ce dernier.
- ✓ Comprendre le paysage, ainsi que le climat et la culture organisationnels dans lesquels les décisions seront prises au sujet de l'initiative d'éducation en milieu de travail.
- ✓ Déterminer comment rendre les programmes accessibles et conviviaux pour les gens afin qu'ils soient encouragés à y participer plus tard.
- ✓ Identifier les obstacles au lancement des programmes et les solutions possibles pour les surmonter.
- ✓ Veiller à établir des attentes réalistes à l'égard des possibilités offertes par un programme d'éducation en milieu de travail.
- ✓ Identifier des stratégies de rechange – autre que des programmes – pour aborder les questions reliées aux communications orales et écrites.
- ✓ Fournir, aux décideurs et à ceux qui financent les programmes, un cas d'éducation en milieu de travail.

Guide pour planifier et effectuer des évaluations des besoins organisationnels pour les programmes municipaux d'alphabétisation en milieu de travail

Notre comité conjoint a décidé de l'orientation du projet. Nous ne connaissons pas l'ampleur des besoins ou même s'il y avait une préoccupation à ce sujet. Nous avons décidé d'adopter deux approches. D'abord, le directeur municipal a envoyé un memorandum demandant aux superviseurs et aux chefs de services de participer à un sondage. Ensuite, les syndicats ont mené une enquête semblable auprès d'un échantillon de leurs membres.

Elizabeth Rideout
Ville de St. John's

De façon générale, l'ÉBO a été effectuée par le comité, parfois en partenariat avec d'autres organisations ou des consultants. Il est important qu'elle soit exécutée d'une manière rentable. Il y a des avantages et des inconvénients à utiliser des personnes externes par opposition à des ressources internes. Une personne externe peut obtenir des renseignements plus significatifs, surtout s'il y a conflit. Mais un comité qui travaille bien peut s'avérer tout aussi efficace.

Patricia Nutter
Projet «Les Villes et l'alphabétisation», ACAM

◆ Principes qui sous-tendent une ÉBO

Le processus d'ÉBO vise à obtenir un consensus, depuis les employés jusqu'aux cadres et ce, grâce à une collaboration entre le syndicat et la direction, contrairement à une approche où les décisions sont prises par les paliers supérieurs. Le leadership de l'ÉBO devrait être déterminé par le comité d'intervenants. Les consultations devraient être menées à la fois auprès des cadres et des employés et ce, à tous les échelons de l'organisation.

Le processus d'ÉBO suppose que tout le monde dans le milieu de travail a quelque chose à apprendre et que tout le monde a quelque chose à enseigner à quelqu'un d'autre. Il cherche à renforcer les points forts des gens au lieu de mettre l'accent sur leurs faiblesses. Il tient compte des idées et des objectifs des personnes concernées, ainsi que des réalités de leur milieu de travail quotidien. D'un autre côté, il reconnaît aussi que dans bien des cas, les employés ont eu moins d'occasions de se perfectionner et que l'initiative d'éducation en milieu de travail devrait leur offrir de telles occasions.

B. Quelles sont les premières étapes?

Avant de commencer à planifier la stratégie d'ÉBO, considérez les points suivants :

- Le comité a-t-il l'appui de la haute direction et des chefs syndicaux pour effectuer l'ÉBO? Bénéficie-t-il également de l'appui des représentants élus et du conseil municipal?
- Le Comité a-t-il une représentation équilibrée des syndicats et du patronat? Reflète-t-il la diversité du milieu de travail? Les membres ont-ils été habilités à participer au processus? Y a-t-il quelqu'un d'autre qui devrait siéger au sein du comité?
- Existe-t-il un processus de prise de décisions par un comité conjoint, y compris un processus pour résoudre les conflits? Quels sont les paramètres du processus de prise de décisions? Dans quels cas les représentants des syndicats et du patronat doivent-ils présenter les questions en litige à leurs propres commettants?
- Le comité dispose-t-il des ressources nécessaires pour accomplir son travail? Par exemple, ses membres ont-ils l'appui de leurs chefs de service en ce qui a trait au temps dont ils ont besoin pour planifier et exécuter l'ÉBO? Y a-t-il des ressources pour établir un échéancier et effectuer les tâches administratives? Y a-t-il des salles de réunion disponibles? Le comité dispose-t-il de ressources financières pour embaucher un expert-conseil externe au besoin?
- Le comité a-t-il établi un objectif général pour le programme d'éducation en milieu de travail? La ville de St. John's (T.-N.) en fournit un bon exemple. Le comité d'intervenants s'est mis d'accord sur deux buts : (1) sensibiliser tous les employés municipaux au sujet du programme d'alphabétisation en milieu de travail et (2) permettre aux employés de profiter des occasions de perfectionnement en milieu de travail dans un environnement non comminatoire.⁴

⁴Nutter, P. (2000). *Les mots pour l'écrire : l'alphabétisation en milieu de travail municipal – guide de l'organisateur.*

Guide pour planifier et effectuer des évaluations des besoins organisationnels pour les programmes municipaux d'alphabétisation en milieu de travail

C. Qui devrait effectuer l'ÉBO?

Il n'y a pas une façon unique d'effectuer une ÉBO. Certains milieux de travail ont effectué la leur en se servant des ressources internes. D'autres ont embauché un consultant externe ou un éducateur pour les aider à planifier et à exécuter l'ÉBO. Parmi les facteurs qui vous aideront à décider comment vous y prendre, citons :

- Les ressources financières dont dispose votre comité pour embaucher un consultant externe.
- Le degré de familiarité et d'expérience au sein du comité en tant que tel pour mener à bien l'ÉBO.
- Le degré de familiarité et de confiance que ressent le personnel à l'égard des membres du comité qui recueillent l'information.

Certains comités seront d'avis que le recours à un consultant externe pour recueillir l'information est plus efficace parce que cette personne pourra faire preuve d'une plus grande impartialité à l'égard des résultats. D'un autre côté, les employés peuvent se sentir plus à l'aise à parler avec d'autres employés ou avec leurs représentants syndicaux.

La décision d'avoir oui ou non recours à un consultant externe doit être mûrement réfléchi. Dans le cadre d'un comité, le représentant des ressources humaines peut avoir plus d'expérience avec la planification et les entrevues que n'importe quel autre membre du comité. Il serait facile pour un comité de décider que cette personne devrait effectuer l'ÉBO.

Malheureusement, cela pourrait créer un déséquilibre des pouvoirs et les employés se trouvant dans cette situation pourraient hésiter à participer s'ils ont l'impression que leur vie privée serait compromise.

Chapitre 2 : Planification de l'ÉBO

Matériel pour le comité : Feuilles de travail n^{os} 1, 2, 3

Le Chapitre 2 examine tous les aspects de la planification de l'ÉBO, y compris l'élaboration d'une stratégie d'ÉBO et d'un plan de communications efficace. Il contient également des renseignements sur la façon dont vous pouvez procéder à une évaluation informelle du processus d'ÉBO pour voir si vous avez atteint vos objectifs.

Un consultant externe a fait des suggestions au sujet du questionnaire. Nous lui avons donné les données brutes; il a analysé les résultats et a fait des recommandations.

Elizabeth Rideout
Ville de St. John's

A. Concevoir la stratégie de l'ÉBO

◆ Quelle a été votre expérience?

Vous avez probablement déjà été interviewé, que ce soit dans le milieu de travail ou à l'extérieur de celui-ci, individuellement ou dans un groupe où d'autres personnes voulaient avoir vos opinions. Ou encore vous avez peut-être eu à remplir un questionnaire par écrit.

Quelle a été votre meilleure expérience? Qu'est-ce qui en a fait une expérience positive?

Quelle a été votre pire expérience? Qu'est-ce qui en a fait une expérience négative?

Notre mandat en tant que comité conjoint était de représenter les intervenants clés, d'identifier les besoins, de chercher à combler les besoins identifiés en concevant des programmes, et de recommander des programmes et des politiques.

Jim Jensen
SCFP, section locale 825
Ville de Port Moody

Votre propre expérience collective en tant que comité dans les processus de consultation peut avoir une incidence significative sur l'issue de l'ÉBO en permettant de s'assurer que cette dernière est planifiée et exécutée d'une manière positive et respectueuse.

◆ Quel est votre objectif pour l'ÉBO?

Votre objectif pour l'ÉBO vous donnera une orientation générale pour ce que vous voulez accomplir par le biais de ce processus. Votre objectif sera aussi ce que vous utiliserez pour communiquer avec les employés au sujet de l'ÉBO et pour amener les gens à participer au processus. Vous devrez éviter d'utiliser un jargon technique dans l'énoncé de l'objectif et vous assurer que ce dernier correspond à l'objectif général du programme.

Guide pour planifier et effectuer des évaluations des besoins organisationnels pour les programmes municipaux d'alphabétisation en milieu de travail

Nous voulions avoir un aperçu des changements dans le milieu de travail, des effets et des répercussions de ces changements sur la formation; dans l'ensemble, un aperçu des besoins en compétences de base et des domaines dans lesquels les employés aimeraient se perfectionner.

Kathy DeWitt
Ville de Moncton

Je pense qu'il est difficile de dire qu'il n'y a qu'une seule façon d'effectuer une ÉBO. Il faut tenir compte de l'environnement. Une période de fusions peut ne pas être le meilleur moment, pour un comité, d'essayer d'effectuer une ÉBO. S'il s'agit d'une grande municipalité, ce serait peut-être une bonne idée d'avoir recours à un consultant externe. Pour une municipalité plus petite, cela pourrait se faire à l'interne.

Un sondage anonyme peut donner de bons résultats et vous permettre de tâter le pouls des employés, mais il devrait avoir lieu simultanément avec des discussions en groupe avec les superviseurs et les chefs syndicaux.

Sylvia Sioufi
Coordnatrice nationale des programmes d'alphabétisation du SCFP

Questions à considérer :

1. Pourquoi la direction veut-elle instaurer un programme d'éducation en milieu de travail?

2. Pourquoi le syndicat est-il intéressé par un programme d'éducation en milieu de travail?

3. Sur quels aspects de l'initiative d'éducation en milieu de travail les employés et la direction sont-ils d'accord/pas d'accord?

4. Pensez à ce que vous voulez découvrir par le biais de l'ÉBO. Quelles sont quelques expressions clés qui pourraient être intégrées à l'énoncé de votre objectif qui représentent les intérêts communs d'une manière respectueuse?

◆ Quel nom donnerez-vous à votre initiative d'éducation en milieu de travail?

Même à ce stade précoce de la planification de l'ÉBO, il sera important de donner à votre programme un nom positif. Certaines organisations municipales l'ont appelé, par exemple, Programme d'éducation en milieu de travail. D'autres, comme la ville de Port Moody (C.-B.), l'ont baptisé Programme de perfectionnement des compétences en communication en milieu de travail.⁵

◆ Qui participera à l'ÉBO?

De façon générale, les participants à l'ÉBO sont un échantillon représentatif des employés, des superviseurs et des cadres de l'organisation. Certains programmes d'éducation en milieu de travail mettent l'accent sur un ou deux départements. Les lieux de travail plus petits peuvent inclure tous les départements. Vous n'avez pas besoin de faire participer tout le monde. Un échantillon représentatif suffira.

Vous voudrez peut-être avoir un plus grand nombre de représentants des départements ou des postes qui subissent des changements et où les gens ont exprimé un intérêt envers la formation et le perfectionnement.

⁵Nutter, P. (2000). *Les mots pour l'écrire : l'alphabétisation dans le milieu de travail municipal – guide de l'organisateur.*

Guide pour planifier et effectuer des évaluations des besoins organisationnels pour les programmes municipaux d'alphabétisation en milieu de travail

Quels groupes clés de votre organisation fourniraient des renseignements utiles et importants sur les questions de perfectionnement sur lesquelles vous vous penchez? Quels groupes est-il important de consulter parce que leur soutien au programme est essentiel?

Une question à considérer :

Quels groupes (départements, postes) devriez-vous inclure dans votre ÉBO?

Je crois que cela prend un consultant exceptionnel pour poser des questions aux employés. Ces derniers répondront aux questions différemment quand ils font affaire avec une personne externe. Dans notre cas, ils se sont montrés très candides avec notre consultant. Nous avons eu d'excellents commentaires des employés, ainsi que l'assentiment de ces derniers.

Il est important que les employés fassent confiance aux membres du comité. La représentation syndicale est réellement importante aussi; le syndicat et le patronat doivent travailler ensemble.

Kathy DeWitt
Ville de Moncton

Une fois que vous aurez dressé une liste des groupes que vous voulez inclure (départements, postes, etc.), c'est une bonne idée d'élaborer un plan, en collaboration avec des représentants de chaque département et poste visés. Pensez également au nombre de cadres et de superviseurs que vous ciblez. Il est particulièrement important de veiller à ce que votre plan comprenne une représentation adéquate des hommes, des femmes, des groupes d'âge et des divers groupes ethniques et raciaux de votre milieu de travail.

◆ Quel sera le processus de participation?

La participation à l'ÉBO est volontaire et les renseignements recueillis auprès des employés sont confidentiels. Habituellement, les comités communiquent des nouvelles au sujet du programme d'éducation en milieu de travail dans des réunions, par courrier électronique, sur les talons des chèques de paie ou dans les bulletins de nouvelles. Les employés peuvent généralement contacter les membres des comités, ou encore ils peuvent inscrire leur nom dans un registre placé dans un endroit central.

En tant que membre du comité, vous devrez peut-être vous entretenir individuellement avec certains membres des groupes visés afin de les encourager à prendre part à ce processus de consultation.

◆ Qui recueillera l'information auprès des participants?

Encore une fois, c'est une décision qui sera prise par le comité. Voir page 12.

Si vous décidez que ce sont les membres du comité qui effectueront l'ÉBO, vous devrez tenir compte des questions reliées à la confidentialité et à la sécurité des participants. Par exemple, ce serait bon de demander aux membres du comité de parler à leurs pairs. Évitez les situations où des superviseurs ou des cadres parleraient à des employés.

Vous voudrez peut-être aussi envisager d'offrir, aux membres du comité, une formation sur la façon de mener des entrevues ou d'animer des groupes de façon à obtenir des renseignements uniformes de la part de tout le monde.

Vous pourriez avoir recours à une ressource interne à votre organisation pour offrir cette formation, ou encore embaucher un consultant externe. Une autre stratégie pour l'exécution de l'ÉBO serait de demander à deux membres de comités de travailler ensemble.

Guide pour planifier et effectuer des évaluations des besoins organisationnels pour les programmes municipaux d'alphabétisation en milieu de travail

Les gens qui ne pouvaient lire ou écrire ne se sont pas présentés. Davantage de gens possédant un niveau d'alphabétisation plus élevé ont participé à l'ÉBO. Nous essayons toujours de voir ce qu'on pourrait faire différemment – les gens doivent participer de leur plein gré.

Elizabeth Rideout
Ville de St. John's

Notre comité conjoint a travaillé avec un consultant externe qui avait beaucoup d'expérience. Il a suggéré un questionnaire pour le personnel comme point de départ. Le questionnaire a été distribué avec les talons de paie des employés. Nous avons eu un taux de réponse significatif de 67% sur des effectifs de 150. Grâce au questionnaire, nous avons appris que les gens voulaient perfectionner leurs compétences en lecture, en écriture et en informatique.

Le département des ressources humaines a aussi examiné certains autres programmes antérieurs. Nous avons suivi leur format.

Jim Jensen
SCFP, section locale 825
Ville de Port Moody

◆ Quelle est la meilleure façon de recueillir l'information auprès de participants à l'ÉBO?

Il y a plusieurs moyens ou combinaisons de moyens que vous pouvez utiliser pour obtenir les renseignements dont vous avez besoin pour l'ÉBO. Les méthodes que vous choisirez dépendront de la culture de votre milieu de travail, des relations entre le personnel et la direction, et du degré de confort des participants avec ces méthodes. Les méthodes les plus couramment utilisées sont :

- ◆ des entrevues individuelles;
- ◆ des entrevues ou des réunions avec des groupes d'intérêt;
- ◆ les questionnaires par écrit.

Dans certains cas, les gens peuvent se montrer réticents à remplir un questionnaire par écrit et ce, pour une variété de raisons. Ils peuvent se sentir exposés en raison de leurs lacunes, ou vulnérables parce qu'ils considèrent que les mots écrits ont quelque chose de puissant et de permanent. Certains se sentent appuyés quand ils parlent dans un groupe avec des collègues de travail. j17

D'autres seront plus enclins à parler dans un entretien individuel. En tant que comité, vous pourrez élaborer, pour les consultations, un plan fondé sur votre familiarité avec votre milieu de travail.

Vous voudrez peut-être passer en revue certains documents organisationnels rédigés dans un langage clair pour découvrir comment ils arrivent à communiquer un message avec simplicité. Il pourrait aussi s'avérer utile d'examiner des rapports antérieurs qui énoncent les besoins en formation et les évaluations reliées à la formation.

Une question à considérer :

D'après les personnes que vous visez pour la participation à l'ÉBO et vos objectifs par rapport à cette dernière, quelle méthode ou combinaison de méthodes recommanderiez-vous?

◆ Que voulez-vous découvrir?

Passez en revue vos objectifs pour l'ÉBO. Compte tenu de votre ou de vos objectifs généraux, quels renseignements voulez-vous recueillir de vos participants? Quelles questions vous permettront d'obtenir ces renseignements?

Vous pouvez adapter vos questions de façon à recueillir les mêmes types de renseignements de la part de tout le monde.

Rédigez plusieurs questions qui vous aideraient à obtenir de l'information dans les catégories suivantes. Puis reformulez-les selon qu'elles s'adressent à

Guide pour planifier et effectuer des évaluations des besoins organisationnels pour les programmes municipaux d'alphabétisation en milieu de travail

1) des employés, 2) des gestionnaires/cadres, 3) des superviseurs, 4) des représentants syndicaux. Utilisez les grandes catégories ci-après pour vous aider à élaborer vos questions :

- ◆ Tout changement dans le milieu de travail qui exige des compétences essentielles supplémentaires.
- ◆ Les raisons qui motivent à participer à un programme d'éducation en milieu de travail.
- ◆ Les besoins en perfectionnement et les domaines d'intérêt en ce qui a trait aux compétences fondamentales.
- ◆ Comment rendre les programmes résultants attrayants et accessibles.
- ◆ Les compétences et les talents que les gens seraient prêts à partager.

Exemples de questions :

Quels genres de changements survenus dans le milieu de travail exigent que vous utilisiez des compétences différentes ou supplémentaires?

Dans quelle mesure les gens qui travaillent ici sont-ils à l'aise avec les tâches administratives qu'ils doivent effectuer comme, par exemple, rédiger des rapports, remplir des formulaires, lire des documents, etc.?

Qu'est-ce que vous aimeriez apprendre au travail si vous en aviez l'occasion?

Vos questions

C'est maintenant à votre tour d'élaborer quelques questions-échantillons. Développez-les de façon à ce qu'elles soient ouvertes en utilisant des mots comme quoi, comment, pourquoi, quand et qui. Éviter de trop utiliser les questions où la réponse est simplement oui ou non.

Vous devez retourner à vos employés et leur demander si ce que vous faites est efficace et si vous avez besoin de changer d'orientation.

Jim Jensen
SCFP, section locale 825
Ville de Port Moody

B. Élaborer une stratégie de communication pour l'ÉBO

Une communication claire, congruente, soutenue et stimulante au sujet du programme d'éducation en milieu de travail en général et de l'ÉBO en particulier, est essentielle au succès de votre initiative. Le comité d'intervenants devra prévoir une stratégie de communication continue afin de tenir les gens au courant et d'obtenir leur appui pour le programme.

Guide pour planifier et effectuer des évaluations des besoins organisationnels pour les programmes municipaux d'alphabétisation en milieu de travail

◆ Qu'est-ce qui constitue une stratégie de communication efficace pour l'ÉBO?

Pendant la phase de planification de la stratégie d'ÉBO, il sera important de déterminer :

- **Comment** le comité informera les employés au sujet du programme d'éducation en milieu de travail et de l'ÉBO.

Par exemple, vous pourriez présenter de l'information :

- ✓ à des réunions générales en milieu de travail
- ✓ à des réunions syndicales
- ✓ aux réunions de département
- ✓ dans un avis joint aux chèques de paie
- ✓ dans des avis sur les babillards du lieu de travail ou du syndicat

- **Qui** préparera le matériel pour cette partie initiale de la stratégie de communication?

Vous devrez également déterminer comment vous ferez circuler ce matériel de manière à recueillir des commentaires des autres membres du comité.

- **Qui** présentera l'information aux réunions et qui enverra ou affichera l'information écrite?
- **Quel genre** de processus d'inscription vous utiliserez pour ceux qui veulent participer à l'ÉBO.
- **Quel genre** de préparation sera nécessaire pour que les membres des comités se sentent à l'aise quand ils font des présentations.

Une fois que vous aurez communiqué les renseignements de base au sujet de l'ÉBO, il sera important de continuer à communiquer avec les gens tout au long du processus. Parmi les moments stratégiques pour communiquer avec les employés au sujet de l'ÉBO, mentionnons :

- ✓ juste avant que l'ÉBO ne soit effectuée
- ✓ immédiatement après, et remerciez ceux qui ont participé
- ✓ après que le rapport soit complété et que les décideurs ont accepté un plan pour la mise en oeuvre du programme

Une question à considérer :

Étant donné ce que vous savez à propos de votre milieu de travail, quels seraient les meilleurs moyens de communiquer avec les gens au sujet de l'ÉBO?

Presque tout le monde, depuis les ouvriers jusqu'aux cadres, ont donné leurs opinions. Personne n'a dit «Voici ce qu'on va faire.» Le comité s'inquiétait que les gens ne s'inscrivent pas au programme, mais on a dû l'organiser deux fois. Le programme a été conçu exactement d'après les besoins énoncés par les gens dans l'ÉBO.

Elizabeth Rideout
Ville de St. John's

Guide pour planifier et effectuer des évaluations des besoins organisationnels pour les programmes municipaux d'alphabétisation en milieu de travail

C. Comment savoir si l'ÉBO est réussie?

Il est important d'évaluer le processus de planification et de mise en oeuvre de l'ÉBO :

- ✓ pour voir si vous avez atteint votre objectif
- ✓ pour voir ce qui a bien fonctionné
- ✓ pour découvrir ce qui pourrait être amélioré la prochaine fois ou dans les autres étapes du processus de planification de l'initiative d'éducation en milieu de travail

Soyez prêts à répondre aux attentes qui découlent de l'ÉBO en vous engageant à les examiner plus tard. Dites clairement, dès le début, qu'on ne pourra peut-être pas répondre à tous les besoins.

Sylvia Sioufi
Coordonnatrice nationale
des programmes d'alphabétisation du SCFP

À la fin de la phase de planification, vous disposerez, pour l'ÉBO, d'une liste d'indicateurs de succès sur lesquels le comité peut s'entendre. Voici quelques exemples de ces indicateurs :

- Le nombre réel de gens qui ont participé à l'ÉBO était égal ou supérieur à ce qu'on avait prévu.
- Nous savons quels genres de programmes de compétences de base offrir et comment les rendre attrayants et accessibles.
- Les gens ont trouvé nos communications au sujet de l'ÉBO claires et complètes.

Votre rapport d'ÉBO et les recommandations qu'il contient mèneront à l'élaboration d'un plan d'action pour votre programme.

C'est un bon temps pour évaluer le processus d'ÉBO de façon informelle. Vous pourriez passer en revue vos indicateurs de succès en utilisant une échelle de 1 à 5, 1 représentant «pas très bien» et 5 «très bien». Cela vous aiderait à évaluer la réussite de l'ÉBO et à déterminer quelles améliorations pourraient être apportées la prochaine fois.

Chapitre 3 : Exécution de l'ÉBO

Ce chapitre offre des conseils sur la façon d'assurer la réussite de la mise en oeuvre de l'ÉBO. Il porte principalement sur des stratégies pour effectuer les entrevues individuelles et les réunions de groupe.

A. Établir un environnement positif

À ce stade, vous aurez déjà établi l'horaire des entrevues et des groupes de réflexion et choisi votre salle de réunion. Il y a certaines choses que vous pouvez faire pour vous assurer que l'expérience de l'ÉBO soit positive pour les participants.

Voici quelques suggestions :

- ✓ Assurez-vous que les entrevues et les réunions de groupe se déroulent dans une salle tranquille, confortable, «neutre», où la confidentialité peut être assurée.
- ✓ Offrez des rafraîchissements aux participants, en insistant sur le fait que leur contribution est importante.
- ✓ Insistez sur le fait que leur contribution est importante au processus.
- ✓ Demandez à des membres du comité de faire les présentations si l'intervieweur ou l'animateur est un consultant externe.

B. Conseils pour organiser des entrevues et de réunions de groupe efficaces

Les entrevues et les réunions de groupe ont quelques similitudes du point de vue de leur structure. Dans les deux cas, surtout pour la réunion de groupe, il serait important de demander à une personne d'animer et à une autre de prendre des notes.

Par exemple, dans les deux cas, vous voudrez :

- Commencer par les présentations et un aperçu de l'objectif de l'ÉBO et assurer les gens que l'information qu'ils fournissent est confidentielle et anonyme.
- Commencer par des questions de routine, puis passer graduellement aux questions plus «difficiles»; ensuite, mettez fin à l'entrevue ou à la réunion.
- Récapituler ce que les gens ont dit pour vous assurer d'avoir bien compris.
- Remercier les gens pour leur participation et les informer des prochaines étapes du processus.

Guide pour planifier et effectuer des évaluations des besoins organisationnels pour les programmes municipaux d'alphabétisation en milieu de travail

◆ Entrevues

Les entrevues exigent de la concentration. Il y a certaines choses que vous pouvez faire pour assurer leur déroulement souple. La meilleure politique consiste à utiliser vos questions comme guide seulement. Vous constaterez peut-être que les gens répondent à vos questions dans un ordre différent que celui qui est sur la page et cela est normal. Vous constaterez peut-être aussi qu'il y a des silences quand vous posez une question. Permettez ces périodes de silence pour que les gens réfléchissent à ce qu'ils veulent dire. Si une question semble causer un malaise, demandez à la personne si elle aimerait passer à la question suivante. Cherchez à mieux comprendre les réponses des gens en les amenant doucement à se livrer davantage.

Notez soigneusement ce que les gens disent au lieu de vous fier à votre propre interprétation de leurs réponses. Assurez-vous d'utiliser des codes et non des noms quand vous prenez vos notes.

◆ Réunions de groupe

Les réunions de groupe exigent une attention spéciale parce que plus de gens y participent. En plus, il s'agit d'un processus créatif où les gens peuvent échanger des idées. Cependant, ce n'est pas une bonne idée d'avoir des employés et leurs superviseurs ou des cadres dans le même groupe. Les employés peuvent craindre les répercussions s'ils parlent honnêtement.

La confidentialité doit être abordée dès le début. Demandez aux participants s'ils acceptent de ne pas parler de la réunion à l'extérieur de la salle. Demandez-leur d'indiquer leur acceptation en levant la main. Vous devez aussi les rassurer que vous n'utiliserez pas leurs noms.

Vous voudrez peut-être débiter par une activité de présentation légère et divertissante qui mettra les participants à l'aise au sein du groupe.

Certaines personnes se sentiront très à l'aise à parler dans un groupe, et d'autres non. Une façon d'aborder cette situation est de commencer par leur demander de discuter d'abord de certaines des questions en petits groupes ou un à un. Ensuite, ils peuvent mettre leurs questions ensemble dans le groupe entier. Une autre personne ou vous-même pouvez prendre en note les points principaux et les similarités sur un tableau à feuilles. Vous pouvez continuer ce processus de petits groupes jusqu'à ce que vous ayez complété toutes les questions.

◆ Questionnaires

Si vous avez décidé d'utiliser un questionnaire, assurez-vous de joindre une enveloppe portant le nom de votre programme, le nom d'une personne-ressource et un endroit où les gens peuvent les retourner anonymement.

Chapitre 4 : Rédaction du rapport d'ÉBO et présentation des résultats aux intervenants clés

Documents pour le comité : Feuille de travail n° 4

Ce chapitre montre comment résumer et analyser l'information et faire des recommandations pour votre rapport d'ÉBO. Il indique aussi comment présenter les résultats aux principaux intervenants.

A. Résumer et analyser l'information fournie par l'ÉBO

◆ Repérez les tendances

Passez en revue toute l'information recueillie pendant les entrevues, les réunions de groupe et les questionnaires. Examinez vos notes, vos tableaux à feuilles et vos questionnaires pour repérer des tendances et des similitudes dans ce que les gens ont dit. Vous pouvez utiliser des marqueurs de couleur ou des onglets pour le faire. Identifiez également les différences.

Que ce soit le comité d'intervenants ou un consultant externe qui a effectué l'ÉBO, il sera essentiel que les membres du comité se mettent d'accord sur l'interprétation des résultats et des recommandations.

◆ Résumez l'information

Rédigez un résumé des constatations en organisant l'information en catégories. Par exemple, vous pouvez créer une catégorie sur les types de compétences et de connaissances que les gens seraient prêts à partager.

Vous pouvez aussi avoir une catégorie sur la façon dont les différentes personnes du milieu de travail perçoivent la question des compétences fondamentales. Les programmes désirés peuvent constituer une autre catégorie.

◆ Interprétez l'information

Une fois que vous aurez préparé une ébauche de résumé, retournez et interprétez votre résumé pour chaque catégorie. Qu'est-ce que les résumés vous disent? Votre interprétation ou analyse fera le lien entre les constatations et les recommandations.

◆ Faites les recommandations

Réviser votre ébauche de résumé et votre analyse. Faites des recommandations pour votre programme d'éducation en milieu de travail. Vos recommandations devraient porter sur les types, les modèles et les politiques de programmes. Vous

Nous (le comité) avons dit que même si nous avions 15 participants, le programme serait un succès. Au cours des 3 dernières années, 327 personnes ont pris part au programme.

Le fait que nous offrons notre programme sur place est un facteur clé. Grâce à l'ÉBO, on a compris que les gens ne voulaient pas se retrouver dans une salle de classe.

Kathy DeWitt
Ville de Moncton

Guide pour planifier et effectuer des évaluations des besoins organisationnels pour les programmes municipaux d'alphabétisation en milieu de travail

pouvez aussi avoir d'autres recommandations qui traitent des questions reliées aux compétences fondamentales, mais qui portent davantage sur les activités quotidiennes plutôt que sur un programme officiel. Assurez-vous de souligner d'autres domaines que les participants ont indiqué qu'ils aimeraient approfondir.

Vous voudrez vous assurer que vos recommandations sont raisonnables et faisables au sein de la culture particulière de votre lieu de travail.

Considérez les points suivants :

Le résumé à la page suivante représente un des résultats de l'ÉBO. Donnez-en votre interprétation par écrit, de même que ce que vous recommanderiez.

81% des participants ont dit qu'ils aimeraient perfectionner leurs compétences de base en informatique. 92% des employés qui reçoivent un salaire horaire et 100% des superviseurs ont également mentionné ce besoin, soit pour eux-mêmes, soit pour d'autres. La principale raison évoquée par les participants est qu'ils veulent rester à la fine pointe de la technologie.

Les gens veulent pouvoir aider leurs enfants, utiliser l'ordinateur pour les besoins à la maison, aider leurs collègues et obtenir d'autres emplois où des compétences en informatique sont importantes. Certains cadres pensent que les employés ont besoin de perfectionner leurs compétences en informatique parce qu'il y aura davantage d'ordinateurs au travail à l'avenir. En outre, même si quelqu'un ne travaille pas directement avec les ordinateurs, il sera en contact avec ces derniers à un moment ou à un autre.

Interprétation :

Recommandation :

◆ Rédigez le rapport

Vous avez déjà accompli la majeure partie du travail en résumant et en analysant les renseignements recueillis dans le cadre de l'ÉBO et en faisant des recommandations. Maintenant, votre tâche consiste à présenter le tout sous forme de rapport.

Guide pour planifier et effectuer des évaluations des besoins organisationnels pour les programmes municipaux d'alphabétisation en milieu de travail

Public visé

Le premier aspect à considérer pour le rapport est le public visé.

Comme pour tous les autres aspects de votre initiative d'éducation en milieu de travail, vous devrez tenir compte des intérêts de la direction et du personnel. Comment rédigerez-vous le rapport de façon à ce que ces deux groupes l'entendent, ainsi que vos recommandations? Votre comité d'intervenants veillera à ce que le rapport représente les deux points de vue.

Assurez-vous que le langage utilisé dans le rapport, ainsi que son format, soient clairs et accessibles.

Grandes lignes du rapport

Les grandes lignes ci-après peuvent vous aider à organiser votre propre rapport.

- ✓ **Introduction** – devrait fournir des renseignements généraux sur l'initiative d'éducation en milieu de travail et l'ÉBO.
- ✓ **Processus d'ÉBO** – devrait fournir un aperçu de la planification et de l'exécution de l'ÉBO, ainsi que du rôle du comité d'intervenants.
- ✓ **Résultats** – devraient présenter un résumé des résultats des participants.
- ✓ **Analyse** – section où l'on interprète les résultats.
- ✓ **Recommandations** – fondées sur les résultats et l'analyse.

L'ÉBO peut ne pas faire partie de la culture de votre organisation. La collaboration pourrait constituer un virage culturel pour la direction et le personnel. Dans certains milieux de travail, on n'a jamais demandé aux gens ce qu'ils pensent et ils peuvent se sentir craintifs.

Votre évaluation peut évaluer l'impact de l'ÉBO. Il est difficile de l'évaluer immédiatement, mais vous pouvez le faire plus tard. Quel a été l'impact de l'ÉBO? Quels sont les autres besoins en matière de formation? Comment pourrait-on améliorer l'ÉBO?

Sylvia Sioufi
Coordonnatrice nationale
des programmes d'alphabétisation du SCFP

Une fois que vous avez une ébauche de rapport, tous les membres des comités doivent avoir l'occasion de le lire et de formuler des commentaires. Le rapport devra passer par plusieurs révisions avant que la version finale ne soit approuvée par tout le monde.

Quand le rapport est sur le point d'être achevé, rédigez un résumé qui y sera joint. Ce résumé devrait être concis et présenter un aperçu des résultats, de l'analyse et des recommandations.

B. Présentation des résultats de l'ÉBO

Une fois le rapport achevé, décidez à quels décideurs clés il sera distribué. Si vous décidez de le distribuer à la haute direction et au comité exécutif du syndicat, vous devrez déterminer les points suivants :

- ◆ Leur envoyer le rapport intégral d'abord, avant de faire une présentation.
- ◆ Leur envoyer le résumé avant de faire une présentation.
- ◆ Leur présenter un aperçu des résultats et leur remettre le rapport à la réunion.

Si vous présentez les principaux résultats aux décideurs, qui fera les présentations? Ce que vous décidez devrait refléter la culture acceptée dans votre milieu de travail et constituer la meilleure stratégie pour faire approuver vos recommandations.

Guide pour planifier et effectuer des évaluations des besoins organisationnels pour les programmes municipaux d'alphabétisation en milieu de travail

Vous devrez également décider comment vous mettrez les résultats à la disposition du personnel, surtout ceux qui ont pris part à l'ÉBO. Vous pouvez peut-être :

- ◆ présenter les résultats et les recommandations dans le bulletin de nouvelles de l'organisation ou du syndicat;
- ◆ faire une présentation aux réunions syndicales ou des départements;
- ◆ laissez les gens savoir où ils peuvent se procurer le rapport intégral ou le résumé.

C. Prochaines étapes

◆ Évaluer le processus d'ÉBO

Vous vous rappelez à la fin du processus de planification quand vous avez élaboré vos indicateurs de succès pour l'ÉBO? Le temps est maintenant venu de passer en revue ces indicateurs de succès en tant que comité pour voir comment vous avez atteint vos objectifs.

Ce processus vous donne une occasion idéale de discuter de ce qui a fonctionné et pourquoi et de ce qui a besoin d'être amélioré. Cette discussion peut vous fournir de nouveaux renseignements qui vous aideront pendant la phase de mise en oeuvre du programme.

◆ Élaborer un plan de mise en oeuvre

Une fois que vous avez l'approbation des décideurs pour une mise en oeuvre partielle ou intégrale des recommandations que vous avez faites, assoyez-vous et élaborer un plan de mise en oeuvre.

Votre plan comprendra un échéancier des activités jusqu'à ce que les programmes soient mis sur pied. Parmi les principales activités qui feront partie intégrante de votre plan, mentionnons :

- ✓ Établir les objectifs du programme.
- ✓ Confirmer un modèle de programme (par exemple, éducateurs externes, pairs formateurs ou centre d'apprentissage).
- ✓ Décider des fournisseurs du programme (qui enseignera les programmes).
- ✓ Déterminer les politiques du programme (qui peut participer; combien de gens; 100% du temps de la compagnie ou temps partagé).
- ✓ Élaborer des plans d'apprentissage individuels.
- ✓ Commercialiser le programme.
- ✓ Élaborer une stratégie d'évaluation pour le programme.

Annexe 1 : Ressources supplémentaires

Bibliographie sélectionnée

Congrès du travail du Canada (CTC). (2000). *Apprendre pour la vie: guide syndical d'alphabétisation pour les travailleurs et les travailleuses*. Ottawa, ON : CTC.

Congrès du travail du Canada. (1999). *Écrire pour agir : guide syndical de communications claires et simples*. Ottawa, ON : CLC.

Folinsbee, S. et Jurmo, P. (1994) *Collaborative needs assessment*. Toronto : ABC CANADA.

Gowen, S. G. (1992). *The politics of workplace literacy*. New York : Teachers College Press.

Grotsky, R. (1999). *Get to the point. A strategy for writing clearly at work*. Toronto : Praxis Training and Development Inc.

Massachusetts (MA) Workplace Literacy Consortium. (1999) «*1999 Workplace education guide*». Malden, MA: MA Workplace Literacy Consortium; Olivia Steele, Adult and Community Learning Services, et Ministère de l'éducation du Massachusetts.

Nutter, P. (2000). *Les mots pour l'écrire : l'alphabétisation en milieu de travail municipal – Guide de l'organisateur*. Ottawa, ON : Association canadienne des administrateurs municipaux.

Waugh, (Folinsbee) S. (1992). *An organizational approach to workplace basic skills: A guidebook for literacy practitioners*. Ottawa, ON : YM-YWCA.

Annexe 2 : Feuilles de travail des comités

Chapitre 2 : Planification de l'ÉBO

Feuille de travail n° 1 : Quelle a été votre expérience?

Vous avez probablement déjà été interviewé, que ce soit dans le milieu de travail ou à l'extérieur de celui-ci, individuellement ou dans un groupe où d'autres personnes voulaient avoir vos opinions. Ou encore vous avez peut-être eu à remplir un questionnaire par écrit.

Quelle a été votre meilleure expérience? Qu'est-ce qui en a fait une expérience positive?

Quelle a été votre pire expérience? Qu'est-ce qui en a fait une expérience négative?

Chapitre 2 : Planification de l'ÉBO

Feuille de travail n° 2 : Quel est votre objectif pour l'ÉBO?

Votre objectif pour l'ÉBO vous donnera une orientation générale pour ce que vous voulez accomplir par le biais de ce processus. Votre objectif sera aussi ce que vous utiliserez pour communiquer avec les employés au sujet de l'ÉBO et pour amener les gens à participer au processus. Vous devrez éviter d'utiliser un jargon technique dans l'énoncé de l'objectif et vous assurer que ce dernier correspond à l'objectif général du programme.

Questions à considérer :

Pourquoi la direction veut-elle instaurer un programme d'éducation en milieu de travail?

Pourquoi le syndicat est-il intéressé par un programme d'éducation en milieu de travail?

Sur quels aspects de l'initiative d'éducation en milieu de travail les employés et la direction sont-ils d'accord/pas d'accord?

Pensez à ce que vous voulez découvrir par le biais de l'ÉBO. Quelles sont quelques expressions clés qui pourraient être intégrées à l'énoncé de votre objectif qui représentent les intérêts communs d'une manière respectueuse?

Chapitre 2: Planification de l'ÉBO

Feuille de travail n° 3 : Participants, méthodes de collecte d'information, questions pour l'ÉBO, et élaboration d'une stratégie de communication

Questions à considérer :

Quels groupes (départements, postes) devriez-vous inclure dans votre ÉBO?

D'après les personnes que vous visez pour la participation à l'ÉBO et vos objectifs par rapport à cette dernière, quelle méthode ou combinaison de méthodes recommanderiez-vous?

C'est maintenant à votre tour d'élaborer quelques questions-échantillons. Développez-les de façon à ce qu'elles soient ouvertes en utilisant des mots comme quoi, comment, pourquoi, quand et qui. Éviter de trop utiliser les questions où la réponse est simplement oui ou non.

Étant donné ce que vous savez à propos de votre milieu de travail, quels seraient les meilleurs moyens de communiquer avec les gens au sujet de l'ÉBO?

Chapitre 4 : Rédaction du rapport d'ÉBO et présentation des résultats aux intervenants clés

Feuille de travail n° 4 : Faire des recommandations

Considérez ce qui suit :

Le résumé qui suit représente un des résultats de l'ÉBO. Donnez-en votre interprétation par écrit, de même que ce que vous recommanderiez.

81% des participants ont dit qu'ils aimeraient perfectionner leurs compétences de base en informatique. 92% des employés qui reçoivent un salaire horaire et 100% des superviseurs ont également mentionné ce besoin, soit pour eux-mêmes, soit pour d'autres. La principale raison évoquée par les participants est qu'ils veulent rester à la fine pointe de la technologie.

Les gens veulent pouvoir aider leurs enfants, utiliser l'ordinateur pour les besoins à la maison, aider leurs collègues et obtenir d'autres emplois où des compétences en informatique sont importantes. Certains cadres pensent que les employés ont besoin de perfectionner leurs compétences en informatique parce qu'il y aura davantage d'ordinateurs au travail à l'avenir. En outre, même si quelqu'un ne travaille pas directement avec les ordinateurs, il sera en contact avec ces derniers à un moment ou à un autre.

Interprétation :

Recommandation :
