

# Le goût d'apprendre

Se former  
pour améliorer  
le travail et la vie

**GUIDE SYNDICAL**



Nous remercions le Syndicat des travailleuses et travailleurs des Autobus La Diligence – Sainte-Adèle, le Syndicat des travailleurs de la Mine Noranda, le Syndicat des travailleuses et travailleurs de Barry Callebaut, le Syndicat national des travailleuses et travailleurs de l'environnement, le Syndicat des employé-es des Portes Celco pour leur généreuse participation à ce projet.

Nous remercions également le Syndicat des employés de Kruger LaSalle, le Syndicat des travailleuses et travailleurs de Technicolor Canada et le Syndicat des travailleuses et travailleurs du Domaine-du-Roy (auparavant le Syndicat des employé(es) de l'Hôtel-Dieu de Roberval) qui ont bien voulu nous accueillir et nous transmettre des informations fort utiles.

Enfin, nous désirons remercier les membres du comité de pilotage du projet pour leur disponibilité et leurs précieux commentaires : Denis Beaucage, Jeff Begley, Michel Fortin, François Juneau, Alain Lampron et Pierre Roger.

Cette publication a été réalisée avec la contribution du Secrétariat national à l'alphabétisation.

## TABLE DES MATIÈRES

### 5 Avant-propos

### 7 Cinq histoires, un guide

### 11 Pourquoi les syndicats doivent-ils passer à l'action ?

- 12 Les compétences de base donnent accès à la formation continue
- 14 La maîtrise des compétences de base accroît la sécurité et la mobilité en emploi
- 15 L'implication du syndicat assure une meilleure réponse aux besoins du travail et de la vie

### 17 Comment passer à l'action

- 18 Repérer le besoin
- 21 Susciter la motivation
- 24 Contacter les personnes-ressources
- 26 Rencontrer l'employeur
- 28 Proposer un comité paritaire
- 29 Participer à la définition des besoins individuels
- 30 Approuver le plan de formation
- 31 Organiser la formation
- 32 Assurer le suivi

### 33 Des syndicats ont déjà passé à l'action

- 35 Le Syndicat des travailleurs et travailleuses des Autobus La Diligence – Sainte-Adèle (FEESP-CSN)
- 39 Le Syndicat des travailleurs de la Mine Noranda (FM-CSN)
- 43 Le Syndicat national des travailleuses et travailleurs de l'environnement (FEESP-CSN)
- 47 Le Syndicat des travailleuses et travailleurs de Barry Callebaut (FC-CSN)
- 51 Le Syndicat des employés-es des Portes Celco (FM-CSN)

### 57 Conclusion

59 **Annexe 1** Le financement de la formation de base

62 **Annexe 2** Les ressources existantes pour vous assister dans vos démarches

## AVANT-PROPOS

Plusieurs travailleuses et travailleurs éprouvent encore aujourd'hui d'importantes difficultés de lecture, d'écriture, de calcul et de résolution de problèmes. Ces difficultés se rapportent à l'acquisition des compétences dites de base ou essentielles qui facilitent la vie au travail et en société. Et, même si la plupart des employeurs demandent maintenant un 5<sup>e</sup> secondaire à l'embauche, cette situation est observable dans divers milieux de travail.

En 2001, plus d'un million d'adultes québécois n'étaient pas titulaires d'un diplôme d'études secondaires. Ce bassin constitue la population cible de la formation en compétences de base. La faible scolarisation touche davantage les personnes plus âgées, mais une certaine proportion de jeunes adultes sont sans diplôme et éprouvent entre autres des difficultés importantes en français et en mathématiques.

La formation en compétences de base est un volet important de la formation continue, une préoccupation majeure à la CSN depuis plusieurs années. La formation continue est un droit qui doit être reconnu pour toutes les travailleuses et tous les travailleurs et doit faire partie intégrante de la gestion des ressources humaines dans les entreprises et les établissements.

Pour la CSN, la formation en compétences de base, incluant l'alphabétisation, est un enjeu syndical prioritaire et doit être envisagée dans le cadre global de la formation continue en emploi. C'est d'ailleurs dans cet esprit que, à la suite du 7<sup>e</sup> Colloque Gérard-Picard tenu en novembre 2000 sur le thème *Travailler et apprendre... tout au long de la vie*, la CSN a produit en 2002 la brochure *Votre syndicat s'occupe-t-il de formation continue ?* et la vidéo *Jacques Forgues, chauffeur et dramaturge*.

Toutefois, comme nous avons pu le constater lors d'une tournée pour la diffusion de la brochure, plusieurs militantes et militants se sentent démunis devant les lacunes en compétences de base constatées chez certains de leurs collègues de travail : difficultés de lecture, d'écriture, de calcul, de compréhension ou d'interprétation de normes et de procédures, etc. Gêne, peur d'être jugé, faible estime de soi, manque de confiance : voilà quelques-uns des sentiments ressentis par les personnes présentant des problèmes en compétences de base. Lors de cette tournée, l'absence de volonté de plusieurs employeurs d'investir dans ce type de formation a également été signalée.

Un des principaux obstacles rencontrés par les syndicats souhaitant intervenir en formation de base est la difficulté de repérer et d'approcher les personnes qui ont des difficultés compte tenu des différents mécanismes « d'adaptation » qu'elles ont développés au fil des ans.

Il nous est donc apparu important d'élaborer un outil syndical traitant spécifiquement de la formation en compétences de base en milieu de travail. Tel est l'objet de ce guide qui s'inscrit en continuité avec la brochure *Votre syndicat s'occupe-t-il de formation continue ?*.

Nous espérons qu'il saura combler vos besoins et vous éclairer dans votre travail afin de développer les compétences de base et susciter le goût d'apprendre.

A handwritten signature in black ink, reading "Denise Boucher". The signature is fluid and cursive, with the first name "Denise" being larger and more prominent than the last name "Boucher".

Denise Boucher  
Vice-présidente de la CSN

## CINQ HISTOIRES, UN GUIDE

Ce guide porte sur la formation en compétences dites de base ou essentielles au travail. Il vise à fournir aux syndicats des suggestions et des conseils pouvant favoriser et faciliter une intervention syndicale auprès des membres aux prises avec des difficultés.

Il a progressivement pris forme à partir d'informations recueillies auprès de membres de syndicats affiliés à la CSN ayant piloté une démarche de formation de base dans leur milieu de travail.

Le titre *Le goût d'apprendre* réfère aux impacts ressentis et formulés par différents travailleurs et travailleuses à la suite d'une formation de base complétée. Quant aux illustrations, elles veulent souligner que, tout comme dans l'art de cuisiner, l'habileté et le plaisir d'apprendre croissent avec la pratique et nous amènent à découvrir de nouvelles saveurs, à explorer de nouveaux horizons.

Nous vous présentons dès maintenant les syndicats qui ont accepté, pour les fins de ce guide, de faire un court bilan de leur démarche.



### **Le Syndicat des travailleuses et travailleurs des Autobus La Diligence – Sainte-Adèle (FEESP-CSN)**

#### ● Apprendre à écrire pour se donner plus d'aisance

L'initiative du projet de formation mis en place par ce syndicat revient principalement à son président, Jacques Forgues. Grâce à une vidéo produite en 2002, l'histoire de Jacques est connue. Après avoir entendu parler d'alphabétisation à un congrès de la CSN, il a eu envie d'apprendre à lire et à écrire pour être plus à l'aise dans l'ensemble de sa vie. Il a donc entrepris de former un groupe avec ses collègues de travail.

**« Les difficultés en français, ça te suit partout, tout le temps. Même en mathématiques, il faut que tu lises et que tu comprennes les problèmes. »**

### **Le Syndicat des travailleurs de la Mine Noranda (FM-CSN)**

- Les changements technologiques ont fait ressortir les besoins de formation

Pendant longtemps, à la fonderie Horne, le travail était manuel et les personnes embauchées ne possédaient aucun diplôme. Mais les changements technologiques ont modifié les choses à compter des années 1990. À la suite des demandes répétées de la part du syndicat, un programme de formation de base était mis en place à compter de 1995. Les travailleurs voulaient s'améliorer et être plus à l'aise dans le travail.

**« Ce n'est pas l'instruction qui donne la compétence, mais qu'on le veuille ou non, le travail est devenu plus abstrait. La technologie est allée plus vite que les savoirs des gars. »**

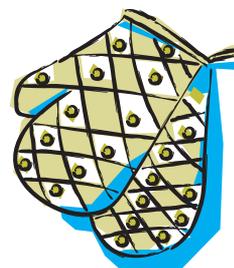
### **Le Syndicat national des travailleuses et travailleurs de l'environnement (FEESP-CSN)**

- Une formation en compétences de base pour se sécuriser et se qualifier

L'analyse du métier d'opérateur en nettoyage industriel, réalisée en 2002 par le Comité sectoriel de main-d'œuvre en environnement (CSMOE), énonçait dans le profil de compétences nécessaires pour exercer ce métier un certain nombre de compétences de base : lire, communiquer oralement et par écrit, et calculer.

Plusieurs travailleurs ont ainsi suivi une formation en compétences de base avant de participer au Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) pour le métier d'opérateur.

**« Avant, on faisait tout sans protection. Maintenant, on se protège et on sait pourquoi. Les gens savent maintenant à quoi ça sert. »**



## **Le Syndicat des travailleuses et travailleurs de Barry Callebaut (FC-CSN)**

- **Un recyclage pour accéder à d'autres postes**

Chez Barry Callebaut, la mise en place d'un programme de formation de base est liée à une réorganisation du travail au milieu des années 1990. Compte tenu de l'accent mis sur la compétence et la flexibilité de la main-d'œuvre, le 5<sup>e</sup> secondaire a été exigé à l'embauche et des tests ont été instaurés pour les salarié-es qui posent leur candidature à d'autres postes.

**« La formation de base, ça donne plus de confiance ; on est plus sûr de passer les tests et d'obtenir un nouveau poste. »**

## **Le Syndicat des employé-es des Portes Celco (FM-CSN)**

- **Une mise à niveau pour être polyvalent et faire face aux changements**

À l'usine des Portes Celco de Saint-Romuald (devenue la Corporation internationale Masonite), une clause sur la rotation des postes ne pouvait pas être appliquée, car un certain nombre de salarié-es n'avaient pas les compétences de base requises. Un comité paritaire a donc été mis sur pied et une formation sur mesure a été organisée conjointement avec des personnes-ressources de la commission scolaire.

**« On gagne à être plus polyvalent. Il y a beaucoup de changements. On ne sait pas ce qui nous pend au bout du nez et il vaut mieux être préparé. »**

Ces expériences sont relatées en troisième partie de ce guide. Tout en démontrant que des démarches syndicales en formation de base sont possibles en milieu de travail, les synthèses présentées mettent en évidence qu'il n'y a pas de situation idéale ni de « recette » unique. Les syndicats doivent choisir les « ingrédients » qui conviennent le mieux à leurs membres et à leur milieu de travail.



# Pourquoi

## **LES SYNDICATS DOIVENT-ILS PASSER À L'ACTION ?**

- ▶ Les compétences de base donnent accès à la formation continue
- ▶ La maîtrise des compétences de base accroît la sécurité et la mobilité en l'emploi
- ▶ L'implication du syndicat assure une meilleure réponse aux besoins du travail et de la vie

## LES COMPÉTENCES DE BASE DONNENT ACCÈS À LA FORMATION CONTINUE

Dans tous les milieux de travail, on doit poursuivre l'objectif de développer une culture de formation continue. C'est maintenant tout au long de leur vie que les adultes doivent acquérir de nouvelles compétences.

En effet, dans le contexte actuel du monde du travail, caractérisé par les restructurations d'entreprises, les réorganisations du travail et les innovations technologiques, la formation continue en emploi est un outil indispensable pour toutes les travailleuses et tous les travailleurs afin de maintenir et de développer leurs qualifications.

**« La formation de base, c'est la coche qui manque en bas. Ça ne sert à rien de viser plus haut si tu ne l'acquiers pas. »**

Préalable incontournable à une démarche de formation continue, la formation de base désigne l'acquisition ou la mise à jour de compétences essentielles dans la réalisation d'une grande variété de tâches quotidiennes et professionnelles. Les compétences essentielles ne sont pas de nature technique, mais plutôt des compétences dont on a besoin dans la plupart des fonctions et des postes de travail<sup>1</sup>.

À titre d'exemple, la plupart des personnes en emploi doivent maintenant être capables de rédiger de courts rapports, transmettre clairement des informations, participer à des réunions, développer des arguments pertinents, etc. Si la base n'est pas solide, il devient très difficile d'évoluer en emploi, d'occuper de nouveaux postes, etc.

1. Même si elles ont souvent été utilisées de manière interchangeable, les notions de formation de base et l'alphabétisation ne sont pas synonymes. Considérée comme un moyen pour permettre à l'adulte d'augmenter ses capacités fonctionnelles, l'alphabétisation renvoie surtout à l'apprentissage de la lecture, de l'écriture et de la mathématique.

### Les compétences essentielles<sup>2</sup>

La lecture de textes

L'utilisation de documents

Le calcul (mathématiques)

La rédaction

La capacité de raisonnement

L'informatique

L'apprentissage continu

La communication verbale

Le travail d'équipe

2. Telles que définies par Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Voir le site Internet : [www.hrsdc-rhdcc.gc.ca](http://www.hrsdc-rhdcc.gc.ca)

La formation de base permet donc aux travailleurs et aux travailleuses de développer leur capacité de communiquer, d'utiliser davantage les mathématiques, de faire usage des technologies, de travailler avec d'autres personnes, de parfaire leur formation et de hausser leurs compétences professionnelles.

Il est important de souligner que sans formation de base, l'accès à la formation continue se trouve grandement limité, voire bloqué. Les études et les enquêtes menées au cours des dernières années confirment d'ailleurs que les personnes peu scolarisées, ou qui ne maîtrisent pas les compétences essentielles, participent peu à des activités de formation continue<sup>3</sup>.

Et, fait plus important encore, ce sont souvent les personnes elles-mêmes qui s'excluent, prétextant un manque d'intérêt et de motivation à l'égard de la formation. En réalité, ces personnes vivent dans un état de stress et sont anxieuses face à la formation, parce qu'il leur manque la base requise. Elles ne se sentent pas à la hauteur et ne croient pas qu'elles sont capables d'apprendre.

Mais, à l'inverse, **la maîtrise des compétences de base donne le goût d'apprendre.**

**La clé de la réussite : éliminer les mauvais souvenirs liés à l'école ou aux échecs scolaires et redonner la confiance et l'estime de soi.**

3. Voir *Enquête sur la littératie et les compétences des adultes* (2003). Statistique Canada et OCDE. Voir également *Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes* (1994).



## LA MAÎTRISE DES COMPÉTENCES DE BASE ACCROÎT LA SÉCURITÉ ET LA MOBILITÉ EN EMPLOI

Le contexte actuel du marché du travail pose de nouvelles exigences aux salarié-es : flexibilité et polyvalence accrues, plus grande autonomie, responsabilités de communication verbale et écrite plus importantes<sup>4</sup>. Ces exigences s'insérant dans un contexte de changements répétés et de précarité croissante de l'emploi, la capacité d'apprendre et de s'adapter de manière continue au travail s'avère aussi de plus en plus nécessaire pour demeurer en emploi et maintenir son employabilité<sup>5</sup>.

**La maîtrise des compétences essentielles diminue la vulnérabilité à la précarité et le risque de chômage.**

Différentes enquêtes indiquent en effet que la formation de base améliore habituellement les perspectives d'emploi et favorise l'accès à des emplois stables et bien rémunérés.

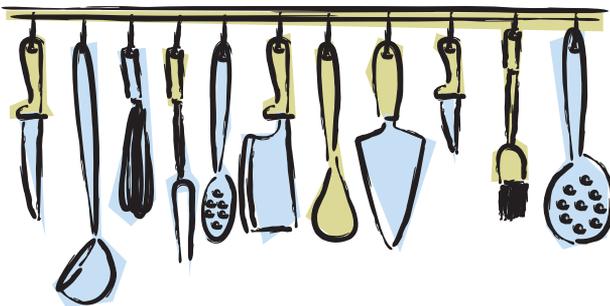
On sait aussi que les personnes qui ne maîtrisent pas suffisamment les compétences de base ont souvent un sentiment d'incompétence, d'insécurité, voire d'infériorité. Certaines peuvent avoir peur de communiquer, de s'impliquer, de travailler en équipe.

En ce sens, la formation de base favorise une meilleure intégration au travail. Elle contribue à rendre le travail à la fois plus efficace et plus satisfaisant. Elle procure davantage de sécurité aux travailleuses et aux travailleurs tout en les rendant plus ouverts à la polyvalence et à l'élargissement de leurs responsabilités.

**« Grâce à la formation de base, on est plus efficace. Le travail est moins dur parce que mieux organisé. On est mieux outillé, on sait mieux comment faire. On prend plus de responsabilités, on est plus fier. »**

4. Selon les enquêtes menées par Statistique Canada et l'OCDE mentionnées précédemment (1994, 2003), les secteurs d'emploi en croissance recrutent des travailleurs aux capacités de lecture élevées et les exigences professionnelles continuent de croître dans tous les secteurs.

5. L'employabilité est la capacité pour une personne de maintenir et développer ses compétences dans un contexte évolutif, afin de préserver son emploi, actuel ou à venir.



## L'IMPLICATION DU SYNDICAT ASSURE UNE MEILLEURE RÉPONSE AUX BESOINS DU TRAVAIL ET DE LA VIE

L'ensemble des travailleuses et des travailleurs rencontrés à l'occasion de la préparation de ce guide ont été formels : la présence et la vigilance du syndicat sont essentielles à la bonne marche et à la réussite d'un projet de formation en compétences de base.

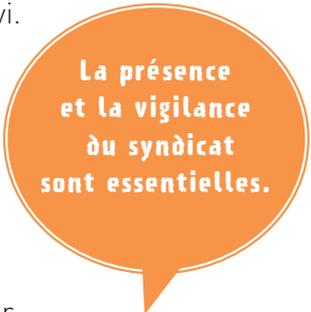
Dans la plupart des projets, on retrouve différents « partenaires » : l'employeur, des personnes-ressources (formatrices ou formateurs), le syndicat et les employé-es. La contribution de chacun d'entre eux est importante tout au long du projet. Mais le syndicat doit y jouer un rôle prépondérant, tant au niveau de l'identification des besoins que de la définition du contenu de formation, de l'organisation des cours et du suivi.

À titre de représentant des employé-es, il est important qu'il exerce un leadership sur l'ensemble de la démarche de formation. En effet, qui d'autre que le syndicat a une connaissance concrète et quotidienne du travail et des besoins des travailleurs et peut, en ce sens, s'assurer que la formation réponde véritablement aux besoins ?

C'est aussi le syndicat qui peut proposer des conditions favorisantes sur le plan de l'organisation du travail : dégager du temps, vérifier l'équilibre des charges de travail, réaménager les horaires, prévoir les remplacements, etc.

Enfin, pour garder le projet bien vivant et maintenir la motivation, le syndicat doit, tout au long de la démarche, encourager et soutenir les membres qui participent au programme de formation.

Des représentants syndicaux ont souligné l'importance de l'implication du syndicat.



La présence et la vigilance du syndicat sont essentielles.

**« On s'est impliqué du début à la fin. Si le syndicat n'avait pas été aussi présent, la formation n'aurait sans doute pas tenu compte des besoins individuels de la même manière. »**

Soulignons, enfin, que les personnes présentant des lacunes en compétences de base sont plus hésitantes à assumer des responsabilités syndicales, car, souvent, elles ne se sentent pas à la hauteur, elles ont peur de créer des problèmes, etc. Mais en acquérant une formation de base suffisante, les gens se sentent généralement plus motivés pour participer activement à la vie syndicale.

# Comment

## **PASSER À L'ACTION**

Voici l'ensemble des tâches et des responsabilités du syndicat dans un projet de formation de base. On peut considérer ces tâches et ces responsabilités comme autant d'étapes à réaliser. Cependant, ces étapes peuvent être abordées dans un ordre différent de celui qui est proposé dans ce guide. De plus, certaines d'entre elles peuvent être réalisées simultanément.

- ▶ Repérer le besoin
- ▶ Susciter la motivation
- ▶ Contacter des personnes-ressources
- ▶ Rencontrer l'employeur
- ▶ Proposer un comité paritaire
- ▶ Participer à la définition des besoins individuels
- ▶ Approuver le plan de formation
- ▶ Organiser la formation
- ▶ Assurer le suivi

## REPÉRER LE BESOIN

L'identification des besoins est considérée comme la première étape de toute démarche de formation en emploi. Toutefois, dans un projet de formation en compétences de base, l'identification des besoins représente un certain défi, car, bien souvent, il s'agit d'abord de découvrir ou repérer les besoins.

En réalité, les besoins individuels en compétences de base ne sont pas faciles à identifier, les gens ayant tendance à camoufler leurs difficultés. Il faut donc se garder de conclure trop rapidement qu'il n'y a aucun besoin. Voici quelques rappels :

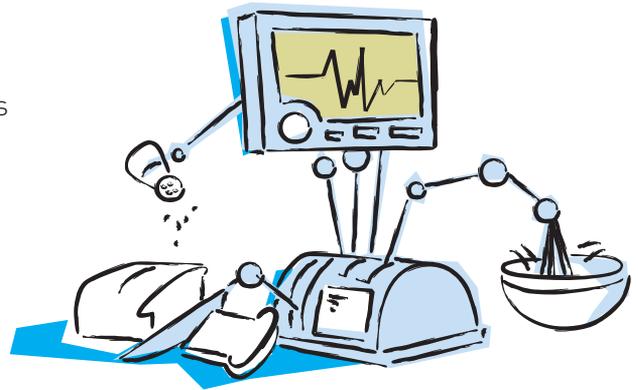
- Contrairement à ce que certains laissent entendre, les besoins en formation de base ne concernent pas uniquement les travailleurs âgés, mais également les jeunes, notamment les décrocheurs.
- Dans la région de Montréal, alphabétisation et francisation se conjuguent parfois ensemble. En effet, un certain nombre de travailleuses et de travailleurs provenant de communautés culturelles peuvent à la fois avoir des lacunes en compétences de base et des difficultés langagières en français parce qu'il ne s'agit pas de leur langue maternelle. D'autres toutefois ont seulement des besoins de francisation.
- Le relèvement des exigences à l'embauche (diplôme de 5<sup>e</sup> secondaire requis) ne règle pas tout. D'une part, les compétences essentielles ont aussi été élargies ces dernières années (informatisation, diverses normes à respecter, etc.). D'autre part, un certain nombre d'employeurs éprouvent des difficultés de recrutement et se voient dans l'obligation de réduire leurs exigences à l'embauche. De plus, on se rend compte que, dans les contextes actuels de travail, le diplôme d'études secondaires n'offre pas une garantie automatique quant à la maîtrise des compétences essentielles.

## L'élément déclencheur

Habituellement, la volonté de mettre en place un projet de formation en compétences de base fait suite à un élément déclencheur. Provenant soit de l'employeur, soit du syndicat, ou encore d'un groupe de salarié-es, ce déclencheur peut survenir entre autres à l'occasion de :

- L'implantation de nouvelles procédures informatiques, de procédures ISO, etc. ;

- L'introduction de nouvelles normes dans l'organisation du travail ou dans la gestion des postes ;



- L'observation de certains comportements dans le travail, par exemple, la difficulté à compléter des formulaires, l'incapacité d'utiliser un nouvel équipement ou un nouveau logiciel, l'échec à un test, l'abandon de cours de formation, etc.

Que le syndicat soit ou non l'initiateur de l'élément déclencheur, il doit procéder à un premier repérage afin de vérifier s'il y a effectivement un « besoin » de formation en compétences de base.

### Premier repérage du besoin de formation

Le premier repérage du besoin de formation, habituellement fait par le comité exécutif syndical, consiste à tracer un portrait de la situation en ce qui concerne les compétences de base. Il s'agit de faire une enquête auprès des membres. On peut procéder par questionnaire, sondage ou autre, mais d'abord de façon informelle et avec discrétion avant de porter la question en assemblée générale.

### Questions suggérées en vue de tracer le portrait de la situation

1. Y a-t-il eu des changements dans l'organisation du travail ces dernières années ? Lesquels ? Ces changements ont-ils modifié les postes de travail ? Comment les employé-es réagissent-ils à ces changements ?

2. Les qualifications et les exigences à l'embauche ont-elles été rehaussées ces dernières années ?

3. Les salarié-es doivent-ils passer des tests pour avoir accès à d'autres postes ? En général, les salarié-es réussissent-ils ou échouent-ils à ces tests ?

4. Les membres parlent-ils de problèmes ou de difficultés dans la réalisation de leur travail (ou le travail d'autres salarié-es) ? Lesquels ? Avez-vous observé des comportements indiquant des problèmes de formation de base ?
5. Quel est l'âge moyen des salariés ? Quelle est l'ancienneté moyenne ?
6. La convention collective comprend-elle des dispositions sur la formation ? Couvrent-elles la formation de base ? Y a-t-il un comité de formation paritaire ?
7. L'employeur donne-t-il de la formation ? Quel type de formation ? Qui y participe ? Utilise-t-il des personnes-ressources externes ou des formateurs internes ?
8. Les activités de formation se déroulent-elles pendant les heures de travail ? Sinon, les employé-es sont-ils rémunérés ou obtiennent-ils une compensation ?
9. Comment les membres réagissent-ils face aux questions relatives à la formation ? Parlent-ils de formation en compétences de base ?
10. Quelles sont les perspectives de développement de l'entreprise (expansion, réduction de la main-d'œuvre) ? Quels sont les projets de l'employeur ?
11. Y a-t-il d'autres employeurs du même secteur ou de la même région qui réalisent des programmes de formation de base ?
12. Si c'est l'employeur qui propose une démarche de formation de base, comment la justifie-t-il ?



**Il n'est pas toujours nécessaire de répondre à toutes les questions ; il s'agit de suggestions qui doivent être adaptées selon le contexte du milieu de travail.**

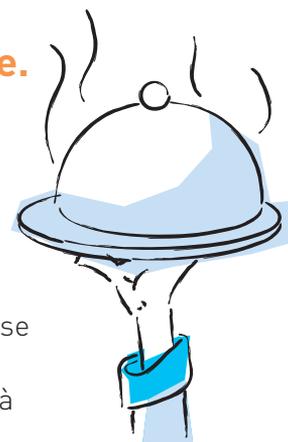
## SUSCITER LA MOTIVATION

### Susciter la motivation, c'est provoquer les premiers pas et donner le goût d'apprendre.

Avant de s'engager dans une démarche de formation continue, toute personne doit ressentir une motivation pour combler son besoin. Une personne est motivée dans la mesure où elle perçoit l'importance des activités proposées et l'impact de son implication et de ses efforts, par exemple : la possibilité d'obtenir un autre poste, de se sentir plus à l'aise et efficace, etc.

En formation de base, les premiers pas représentent déjà un défi, les personnes étant habituellement demeurées sur un sentiment d'échec à l'égard de l'école. L'éventualité d'une activité d'apprentissage peut davantage être une source de stress et d'anxiété que de motivation.

Le défi ou l'enjeu est d'amener les personnes qui ont des besoins de formation de base à les exprimer et, par la suite, à s'inscrire dans un processus de formation. Pour cela, il faut créer un climat rassurant et motivant.



### Des suggestions pour aller chercher la motivation des membres

- Dire clairement les choses : ça informe, ça inspire confiance et ça stimule la motivation !
- Diffuser l'information à tous les membres, ne pas étiqueter !
- Démystifier et expliquer la notion de compétences de base.
- Démontrer les avantages de la formation de base et faire miroiter les gains possibles non seulement pour le travail mais aussi pour la vie personnelle.
- Détricoter les peurs, notamment celle de vivre à nouveau un échec. Contrer les mauvais souvenirs de l'école, par exemple en faisant valoir les qualités et les acquis associés à l'expérience de vie. Démontrer qu'on ne part pas de zéro.

- Éviter les préjugés tels que : « les problèmes de formation de base, c'est réservé aux travailleurs plus âgés », ou encore : « les jeunes ne sont pas intéressés et motivés ».
- Être attentif aux réactions ou aux résistances, lesquelles recouvrent souvent la peur de ne pas être capable d'apprendre. Tenter de comprendre (et non pas juger).
- Il faut que ça paraisse possible et crédible ! S'assurer par exemple que la personne qui transmet l'information soit crédible aux yeux des membres.
- Présenter des démarches réalisées par d'autres syndicats afin de permettre à certains travailleurs et travailleuses de reconnaître leurs besoins.
- Impliquer activement la présidente ou le président du syndicat. Son dynamisme et son leadership peuvent être une source de motivation.
- Expliquer comment le groupe peut être une source de motivation et d'entraide.



UN CONSEIL : **Associer une personne-ressource de l'extérieur, par exemple celle retenue pour le projet, aux activités d'information et de sensibilisation.**

## Maintenir la motivation des membres

Non seulement faut-il susciter la motivation, il faut aussi la maintenir, voire la stimuler au besoin, en cours de démarche. En ce sens, il est important de reconnaître les efforts investis par les personnes et de les encourager, tout au long de leur cheminement de formation.

Comme l'ont fait remarquer des travailleuses et des travailleurs qui ont participé à un projet de formation de base dans leur milieu de travail, le seul fait de suivre des cours en formation de base est stimulant. Le seul fait d'apprendre et de se sentir capable encourage la motivation et donne envie de continuer.



Il est important de reconnaître les efforts investis.

**« Maintenant, je peux lire couramment, j'ai pris le goût d'apprendre. »**

Une fois les cours commencés, la dynamique du groupe contribue pour une large part à renforcer et à maintenir la motivation des salarié-es.

De son côté, le syndicat doit demeurer vigilant et assurer un suivi, notamment au niveau des conditions facilitantes. Il doit être particulièrement attentif aux horaires et aux remplacements pendant les heures de formation. Même s'il s'agit d'enjeux centraux dans une démarche de formation de base, ils font souvent l'objet de problèmes en cours de démarche, étant considérés comme des coûts de gestion de ressources humaines par les employeurs.

## CONTACTER LES PERSONNES-RESSOURCES

L'acte d'apprentissage doit être soutenu par une personne-ressource (formateur ou formatrice) qui facilite la démarche et sait établir un climat de confiance. En formation de base, ce lien de confiance est encore plus important à cause des mauvais souvenirs liés à l'école, du manque de confiance en sa capacité d'apprendre, d'une faible estime de soi, etc.

Le syndicat a intérêt à contacter, dès le début du projet, les personnes-ressources auxquelles il souhaite faire appel<sup>6</sup>.

Dans la majorité des cas, il s'agit de personnes-ressources externes provenant soit de commissions scolaires, soit d'organismes à but non lucratif. En règle générale, elles sont favorables à la participation syndicale. Mais, compte tenu de leur importance pour la réussite de la démarche, le syndicat doit vérifier leur approche et leurs compétences<sup>7</sup>.

Par ailleurs, si on souhaite avoir recours à des formateurs internes, il faut tout de même faire appel à des ressources spécialisées externes pour démarrer le projet et procéder à la formation des salarié-es appelés à devenir formateurs.

La capacité de communiquer et de convaincre ainsi que l'accessibilité sont les principales qualités d'une personne-ressource en formation de base. De plus, elle doit tenir compte que les participantes et les participants sont des adultes qui ont un emploi. Il faut que ce soit dynamique, encourageant.

Vous trouverez à la page suivante quelques commentaires sur les qualités requises de la part des formateurs et des formatrices. Ces observations émanent de salarié-es rencontrés pour la préparation de ce guide.

**Le syndicat doit vérifier leur approche et leurs compétences.**

6. Voir l'annexe 2, « Pour vous assister dans vos démarches »

7. Dans la brochure de la CSN *Votre syndicat s'occupe-t-il de formation continue ?*, p. 49, certains critères d'évaluation sont énumérés relativement aux personnes-ressources.

« Un bon formateur adapte son cours aux personnes pour susciter et maintenir l'intérêt. Il aime le monde, il est à l'écoute, il a de la patience, il est fier de voir un participant avancer et le dit. »

« Une personne-ressource compétente évite de nous mettre en échec, de nous confronter à un échec, ou encore aux mauvais souvenirs associés à l'école ; elle s'appuie sur notre vécu dans notre milieu de travail. »

« Le plus important, c'est l'approche individuelle en douceur. Il ne faut pas que la côte paraisse trop longue. Il est important de procéder par étapes assez courtes qui donnent des résultats tangibles. »

« Il est important de bien faire ressortir que tout le monde possède des connaissances, la formation de base permet de les mettre en ordre. »



## RENCONTRER L'EMPLOYEUR

Que l'initiative soit syndicale ou patronale, le syndicat doit rencontrer la direction le plus rapidement possible. L'objectif est d'obtenir le maximum de soutien et de collaboration de l'employeur en vue de faciliter la démarche de formation de base.

Dès les premières discussions, le leadership syndical doit se faire sentir. Démontrant qu'il connaît les besoins, le syndicat doit affirmer clairement à l'employeur sa volonté d'être partie prenante du projet et indiquer comment il voit son rôle dans cette démarche.

Les premières discussions avec la direction sont aussi l'occasion pour le syndicat de mieux connaître les objectifs patronaux à l'égard d'une démarche de formation de base. Si l'initiative provient du syndicat, il s'agit davantage de sensibiliser et de convaincre l'employeur. Dans l'un ou l'autre des scénarios, il est utile de connaître la perception, positive ou négative, de l'employeur à l'égard de la formation de base.

### Voici quelques exemples d'objections possibles :

- Ce n'est pas à l'employeur de s'occuper de la formation de base, c'est à l'école ou au gouvernement de prendre cette formation en charge.
- On n'a pas le temps et le coût est trop élevé ; nos ressources ne nous permettent pas d'organiser ce genre de formation.
- Pour demeurer compétitif, il est préférable d'investir dans l'équipement et la technologie plutôt que dans la formation.
- Avec l'exigence du 5<sup>e</sup> secondaire à l'embauche, la formation de base est inutile.



Pour contrer de tels préjugés, le syndicat devra mettre l'accent sur les retombées positives pour l'employeur, notamment<sup>8</sup> :

- Une plus grande autonomie des employé-es ;
- Une meilleure aptitude à la communication ;
- Une meilleure capacité de résolution de problèmes et de travail en équipe ;
- Une meilleure utilisation des technologies ;
- Une amélioration de la qualité du travail et de la productivité ;
- Une amélioration des relations de travail.

Le syndicat pourra également faire valoir la possibilité d'obtenir du soutien financier pour des activités de formation de base de la part du Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO)<sup>9</sup>.

### Rappel des principes syndicaux à l'égard de la formation continue en emploi<sup>10</sup>

● Pour la CSN, la formation continue est un droit, elle est nécessaire pour maintenir et hausser les compétences, préserver les emplois et améliorer les conditions de travail.

● La formation de base offerte doit être qualifiante, c'est-à-dire qu'elle doit être reconnue officiellement par une attestation, un certificat ou un diplôme et être transférable dans les divers services de l'entreprise, de même qu'à l'extérieur de l'entreprise.

● Le milieu de travail est un lieu de formation reconnu qui doit rendre la formation accessible, d'où l'importance de l'investir au plan syndical.

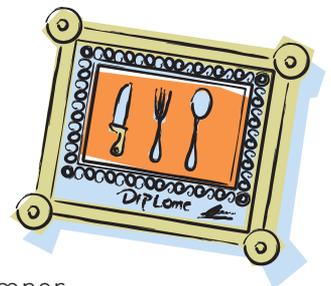
● La formation est un moyen de démocratiser les lieux de travail en rendant les savoirs accessibles à toutes et à tous.

● La formation est un investissement pour les travailleuses et les travailleurs, pour l'employeur et pour la société.

8. Selon une enquête menée auprès d'entreprises canadiennes ayant implanté un programme de développement des compétences de base, citée dans *Développer les compétences de base de vos employés - Mode d'emploi*. Fondation pour l'alphabétisation (2004), p. 27.

9. Voir l'annexe 1 pour plus d'informations au sujet du financement. Il est à noter que le syndicat peut faire une demande de financement sur sa propre base.

10. Voir la brochure de la CSN, *Votre syndicat s'occupe-t-il de formation continue ?* p. 30.



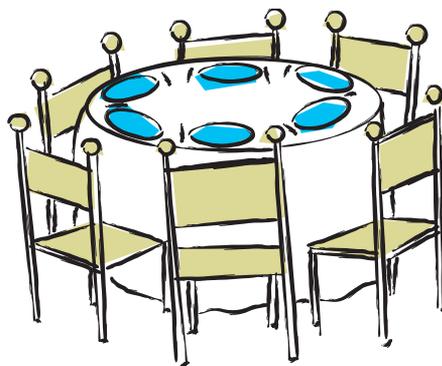
## PROPOSER UN COMITÉ PARITAIRE

L'organisation de la formation de base comporte plusieurs étapes et plusieurs décisions à prendre. Elle donnera donc lieu à de nombreuses discussions entre le syndicat, l'employeur et les personnes-ressources.

Dès le début du projet, il est primordial de se doter d'un lieu de rencontre et de discussion patronal-syndical auquel participeront également les personnes-ressources. Indépendamment de son appellation (comité de relations de travail, comité de formation, etc.), ce comité devra être en mesure d'assumer un leadership et de piloter l'ensemble du projet. Les représentants syndicaux membres de ce comité devront être en lien direct avec le comité exécutif syndical et les membres du syndicat.

Le syndicat doit faire valoir l'importance d'un tel comité pour la réussite de la démarche, en particulier pour établir la base de confiance essentielle à tout projet de formation, spécialement lorsqu'il s'agit de formation en compétences de base.

Il est recommandé d'établir clairement le mandat (objectifs, tâches) et les modalités de fonctionnement de ce comité (libérations, budget, etc.). De plus, un plan de communication, préparé habituellement par les personnes-ressources, est établi à cette étape pour assurer la transparence de la démarche.



**Le syndicat doit faire valoir l'importance d'un tel comité.**

11. Voir la brochure de la CSN, *Votre syndicat s'occupe-t-il de formation continue ?*, p. 33.

## Une clause dans la convention collective ?

En vue d'assurer la pérennité du projet, il est souhaitable d'avoir une clause dans la convention collective relativement au mandat et au fonctionnement du comité patronal-syndical de formation.

Cette clause peut être plus ou moins précise selon le contexte et les pratiques de relations de travail. Mais dans tous les cas, elle devrait référer aux principes syndicaux à l'égard des activités de formation continue en emploi<sup>11</sup> :

- La participation syndicale à l'ensemble du processus ;
- La confidentialité de l'information sur les besoins individuels ;
- La reconnaissance que les besoins de formation ne sont pas les mêmes pour tous ;
- La participation à la formation sur une base volontaire.

## PARTICIPER À LA DÉFINITION DES BESOINS INDIVIDUELS

La formation de base réfère à une formation sur mesure. En ce sens, la définition des besoins individuels de formation renvoie à l'évaluation des compétences (ou tests de classement).

Habituellement conduite par les formateurs et les formatrices, l'évaluation des compétences consiste à cerner les lacunes en compétences essentielles et à préciser les connaissances à acquérir par chacun des salarié-es pour réaliser le plus efficacement possible les tâches requises par le travail.

Tout en reconnaissant l'importance de déterminer précisément les besoins pour bénéficier d'une formation adaptée, la plupart des employé-es rencontrés considèrent cette étape préliminaire difficile et éprouvante.

### « Ce n'est pas le cours qui est le plus stressant, c'est le test. »

Cette étape doit être menée avec prudence et doigté par les personnes-ressources.

Quant au syndicat, son rôle sera de créer et de maintenir un cadre sécurisant entre autres devant les craintes d'exclusion exprimées par des membres à la suite des tests de classement. Le syndicat doit rassurer ses membres à cet effet. Les résultats individuels des tests doivent demeurer confidentiels et servir uniquement à définir un plan de formation adapté aux besoins individuels.

Le syndicat devra également s'assurer que les meilleures conditions possible soient offertes aux salarié-es lors de ces tests, notamment en faisant en sorte que le temps qui y est consacré soit considéré comme du temps de travail.

Enfin, malgré le caractère confidentiel de l'évaluation des compétences, il est important, à cette étape, de démontrer de la transparence et de diffuser largement la nature et les objectifs du projet de formation de base. Voici un exemple<sup>12</sup>.

#### Un projet de formation appuyé par le syndicat et soutenu par la direction de l'entreprise :

- adapté aux besoins actuels et futurs des employé-es ;
- ayant des retombées positives pour l'employé-e ;
- empruntant une approche respectueuse des participantes et des participants (pas de jugement, pas de menace, résultats remis individuellement) ;
- nécessitant la participation de tous.

12. Tiré de l'intervention du Centre de ressources éducatives et pédagogiques (CREP) de la Commission scolaire de Montréal auprès d'une entreprise dont le syndicat est affilié à la CSN.

## APPROUVER LE PLAN DE FORMATION

Le plan de formation est établi sur la base des résultats des tests de classement et doit répondre aux besoins de compétences de base identifiés pour chacune des personnes ayant subi le test. Toutes et tous n'ont pas besoin de la même formation. On doit donc offrir un plan de formation individualisé permettant aux personnes d'acquérir les compétences qui leur manquent.

Élaboré par les formateurs ou les formatrices, le plan de formation doit être discuté et approuvé par le comité patronal-syndical.

Tout en s'assurant que le plan défini répond bien aux besoins des membres, le syndicat doit surtout se rappeler à cette étape que, pour s'avérer efficace, la formation doit être utile. Cela suppose que la formation sera en lien avec la réalité quotidienne, qu'elle permettra de se confronter aux vrais problèmes et questions dans le travail et, surtout, qu'elle sera mise en application rapidement.

En formation de base, l'utilité de la formation déborde souvent le milieu de travail et touche l'ensemble de la vie des travailleuses et des travailleurs.

Le syndicat doit tout de même demeurer vigilant. À titre d'exemple, si l'objectif de la formation est de favoriser et de faciliter une plus grande polyvalence, des résultats concrets doivent être observables dans l'organisation du travail et la gestion des postes.



*Je vais préparer un ragoût de rhinocéros au tapioca de Nouvelle-Guinée accompagné d'œufs de pingouin...  
T'y pense, on trouve ces ingrédients par ici ?*

### Rappel

Si on a convenu de désigner des formateurs parmi les salarié-es, ceux-ci doivent rapidement recevoir une formation. Le syndicat devra sans doute souligner à l'employeur que même si la formation fait partie du quotidien, faire le travail et former font appel à des exigences et des compétences différentes.

On devra s'assurer que les salarié-es sollicités pour agir comme formateurs possèdent les qualités requises. En plus de la capacité de transmettre les connaissances, mentionnons notamment l'écoute, la patience, la souplesse, etc. Il faut aussi rappeler que ces salariés doivent être libérés des tâches et exigences de leur poste.

## ORGANISER LA FORMATION DE BASE

Une fois le plan de formation établi, il s'agit d'organiser les cours, c'est-à-dire l'ensemble des conditions et des modalités du programme de formation : l'endroit, le nombre de participants, le choix de ces derniers le cas échéant, le moment où se tiendront les cours, etc.

À cette étape, le principe qui doit guider le syndicat dans ses discussions en comité paritaire est le suivant : la formation fait partie intégrante du travail quotidien et elle ne doit pas constituer une surcharge.

En vue de favoriser l'accès à la formation et de maintenir la motivation des salarié-es, l'organisation du travail et en particulier les horaires doivent souvent être réaménagés, entre autres pour les travailleurs qui ont des heures flexibles, ou qui effectuent un travail de nuit.

### Des commentaires qui peuvent servir d'indications

« Il est important que la formation soit offerte sur une base volontaire et que les conditions soient souples. »

« L'horaire est très important, il doit favoriser l'apprentissage. »

« Si j'avais eu à payer, je n'aurais pas suivi les cours. »

« Suivre des cours, ici, avec le formateur, c'est nettement préférable. Je ne serais pas allé à l'extérieur. J'aurais eu peur d'arriver avec des personnes plus jeunes que moi, avec un formateur moins patient. Ici, c'est réconfortant. »



## ASSURER LE SUIVI



Comme nous l'avons déjà souligné, le syndicat doit non seulement participer à la préparation et à la mise en place de la formation, mais il doit demeurer présent et vigilant pendant toute la durée du projet.

En cours de démarche, il est nécessaire de procéder à une évaluation régulière de l'état du programme de formation et des besoins des travailleuses et des travailleurs. L'évaluation peut être considérée comme une activité de suivi et d'accompagnement de la démarche. À chacune des étapes, l'évaluation est une occasion de faire des ajustements et des correctifs à partir de différentes questions, notamment :

- ▶ Doit-on poursuivre ?
- ▶ Faut-il mettre en œuvre des mesures ou des moyens complémentaires ?
- ▶ La formation donne-t-elle les résultats souhaités ?
- ▶ Faut-il modifier le contenu ? Les horaires ?
- ▶ Observe-t-on des effets non prévus qui exigent des correctifs ou des ajustements ?
- ▶ Le programme répond-il bien aux besoins ?

Les salariés doivent sentir l'appui du syndicat tout au long de la démarche. Car l'employeur peut avoir tendance à laisser aller, ou encore à ne pas respecter l'ensemble des modalités et des conditions du programme, notamment en ce qui concerne les libérations et les horaires de travail.

Le syndicat devra également s'assurer que la formation de base ait des retombées concrètes, en particulier au niveau de l'organisation du travail et de l'accessibilité aux postes.

**Les salariés  
doivent sentir  
l'appui  
du syndicat.**

# Des syndicats

## **ONT DÉJÀ PASSÉ À L'ACTION**

- ▶ Le Syndicat des travailleuses et travailleurs des Autobus La Diligence – Sainte-Adèle (FEESP-CSN)
- ▶ Le Syndicat des travailleurs de la Mine Noranda (FM-CSN)
- ▶ Le Syndicat national des travailleuses et travailleurs de l'environnement (FEESP-CSN)
- ▶ Le Syndicat des travailleuses et travailleurs de Barry Callebaut (FC-CSN)
- ▶ Le Syndicat des employé-es des Portes Celco (FM-CSN)

# LE SYNDICAT DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DES AUTOBUS LA DILIGENCE – SAINTE-ADELÈ (FEESP-CSN)

**L**es travailleurs et les travailleuses de la compagnie Les Autobus La Diligence assurent quotidiennement le transport des écoliers de Sainte-Adèle dans les Laurentides. Syndiqués à la FEESP-CSN depuis 1980, une première convention collective leur a permis d'augmenter substantiellement leurs salaires, d'obtenir la reconnaissance de l'ancienneté et le droit aux vacances.

Ces employé-es travaillent, en moyenne, un peu plus de 20 heures par semaine. L'horaire de travail est discontinu (heures coupées). La seule exigence à l'embauche, pour un chauffeur ou une chauffeuse d'autobus scolaire, est le permis de conduire. Mais pour être efficace dans son travail, il est important de savoir lire et écrire.

## Apprendre à écrire pour se donner plus d'aisance

L'initiative du projet de formation mis en place par ce syndicat revient principalement à son président, Jacques Forgues. Grâce à une vidéo produite en 2002, l'histoire de Jacques est bien connue. Après avoir entendu parler d'alphabétisation à un congrès de la CSN, il a eu envie d'apprendre à lire et à écrire pour être plus à l'aise dans l'ensemble de sa vie. Jacques explique :

● « Les difficultés en français, ça te suit partout, tout le temps. Même en mathématiques, il faut que tu lises et que tu comprennes les problèmes. Le vide est toujours là, tu le sais. C'est un manque pour l'autonomie. »

Jacques croyait également que ça pouvait l'aider dans ses activités syndicales.

● « Quand tu n'es pas suffisamment alphabétisé, c'est difficile de bien comprendre le fonctionnement des assemblées délibérantes (propositions, etc.). Ça nuit à la participation syndicale. À la CSN, j'étais intimidé par ceux qui parlaient et écrivaient. J'ai suivi plusieurs sessions de formation syndicale, je n'ai jamais pris de notes. »

Les camarades de Jacques avaient sensiblement la même motivation. Comme le mentionne l'un d'entre eux :

● « Mes connaissances étaient loin, j'avais besoin de les rajeunir. Ça faisait longtemps que j'avais quitté le collège et quand j'écrivais c'était difficile. Ma femme me disait que j'utilisais beaucoup d'anglicismes. »

### Une démarche d'apprentissage en groupe

Jacques ne voulait pas aller tout seul sur les bancs d'école.

● « Tout seul, je ne l'aurais pas fait. Car au début, c'est difficile. Il faut que tu repartes le moteur parce que tout est arrêté depuis longtemps. »

Il ajoute :

● « Tu crées des liens avec ta gang, c'est très important. On était tous pareils ; c'était motivant, si quelqu'un manquait, on se demandait ce qui se passait. »

Il a donc entrepris de former un groupe avec ses compagnes et ses compagnons de travail. La première activité a été de procéder à des tests de classement avec la collaboration de la commission scolaire. Par la suite, le syndicat a demandé et obtenu une subvention de la part du ministère de l'Éducation pour un programme de formation de trois ans<sup>13</sup>.

La première année, les cours se donnaient à la fois le jour et le soir, pour un total de huit heures par semaine, de septembre à juin (environ 37 semaines), donc en dehors du temps de travail.

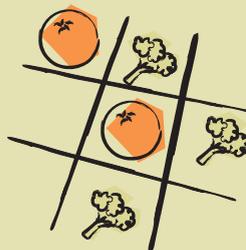
Mais à partir de la deuxième année, les cours se sont tenus le soir seulement, à raison de quatre heures par semaine, en vue de faciliter et d'alléger quelque peu la démarche. Au total, ces travailleuses et ces travailleurs ont consacré environ 600 heures à la formation de base. Au terme des trois ans, chacun a réussi les tests d'équivalence de niveau secondaire.

Comme le soulignent Jacques et ses camarades :

● « C'était stimulant, amusant, c'était une manière amusante d'apprendre. On jouait, on n'était pas stressé. »



13. Il s'agit du dernier groupe ayant bénéficié de telles subventions de la part du ministère de l'Éducation. Une aide financière peut maintenant être obtenue du Fonds national de formation de la main-d'œuvre pour certaines activités de formation de base.



## Des effets positifs

Des participants au programme de formation ont évoqué différents effets positifs.

● « La formation de base, ça donne beaucoup de fierté personnelle et davantage d'autonomie dans toute la vie. »

● « On a eu toutes sortes d'informations utiles pour la vie. Ça m'a donné une assurance pour le reste de ma vie. J'ai pu aider mes petits-enfants. Il n'est jamais trop tard pour apprendre. J'ai appris à travailler avec le dictionnaire. »

● « Ça m'a valorisée. Avant, j'avais un sentiment d'échec, je me sentais limitée. J'étais rentrée trop vite sur le marché du travail. Quand j'ai pu atteindre mon secondaire V, je sentais que je pouvais aller plus loin. J'ai acquis de la confiance et une meilleure estime de moi. »

● « Grâce à ces cours, je me suis impliqué dans mon syndicat. J'occupe le poste de secrétaire. Ça m'a donné de la confiance, de l'assurance. La formation de base améliore la compréhension des enjeux syndicaux. »

Faut pouvoir vivre des succès.

## L'importance du professeur

Jacques et ses compagnons d'étude ne tarissent pas d'éloges en se rappelant leur professeure.

● « On a eu un professeur en or. On n'aimait pas l'école. Mais, avec un tel professeur, on a pris tout un virage. Elle écoutait le monde parler et parlait de nos intérêts et de nos goûts. Quand on avait des problèmes, on allait la voir et elle nous montrait comment les solutionner. Elle a été très disponible. Elle avait le don d'aller nous chercher pour nous motiver. »

À leur avis, un bon professeur adapte son cours aux personnes pour susciter et maintenir l'intérêt. Il aime le monde, il est à l'écoute, il a de la patience, il est fier de voir un participant avancer et le dit.

Une approche individuelle et en douceur est importante. Il faut donc procéder par étapes.

● « Quand j'ai commencé à apprendre des choses et à me trouver capable, c'est devenu encore plus stimulant ; j'ai vraiment eu envie de continuer. Faut pouvoir vivre des succès. »

### **Des conditions pour favoriser la motivation**

Différentes conditions doivent être présentes pour donner de bons résultats. Entre autres, il est important que la formation soit offerte sur une base volontaire et que les conditions soient souples et flexibles. L'horaire est aussi déterminant ; il doit favoriser l'apprentissage et doit permettre de concilier le travail et la vie familiale. La gratuité des cours semble également être un préalable.

Enfin, un autre élément qui paraît avoir été important dans la démarche du syndicat est le leadership du président.

● « Jacques est un stimulateur. Il faut quelqu'un pour prendre l'initiative et pour convaincre l'ensemble des membres, montrer le positif, ce qu'on peut en tirer. »

Ce dernier confirme ces affirmations.

● « Il faut aller chercher la motivation, susciter la demande, organiser des rencontres informelles pour en parler, etc. Bref, il s'agit de démystifier, stimuler et encourager ! »

# LE SYNDICAT DES TRAVAILLEURS DE LA MINE NORANDA (FM-CSN)

**L**e Syndicat des travailleurs de la Mine Noranda, affilié à la Fédération de la métallurgie (CSN) regroupe quelques centaines de membres à Métallurgie Noranda – fonderie Horne.

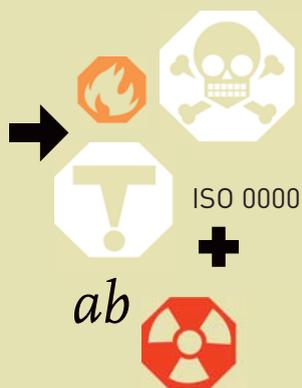
Noranda, devenue récemment Falconbridge pour être achetée par la suite par Inco, est l'un des plus importants producteurs de zinc et de nickel au monde et un important producteur et recycleur de cuivre. À elle seule, la fonderie Horne à Rouyn-Noranda a une capacité annuelle de traitement de 850 000 tonnes de matière renfermant du cuivre et des métaux précieux.

## Les changements technologiques ont fait ressortir le besoin de formation de base

Pendant longtemps, le travail était manuel et les personnes embauchées ne possédaient aucun diplôme. Mais les changements technologiques ont progressivement modifié les choses à compter des années 1990.

Voici quelques commentaires formulés par des syndiqués :

- « Quand on a commencé à faire des rapports, les gars avaient de la misère à suivre. Ils voulaient être capables de lire les affichages, d'opérer les appareils. »
- « Moi, je ne savais ni lire ni écrire ; j'avais donc un handicap pour la *job*, tout le temps. Je ne savais pas ce que je signais, je ne comprenais pas bien ce qui était indiqué à l'ordinateur, j'interprétais mal les directives. »
- « Il y a beaucoup de surveillance à faire, il faut aussi détecter les erreurs. »
- « On voulait pouvoir accéder à d'autres postes. »



● « Ce n'est pas l'instruction qui donne la compétence ; mais le travail est devenu plus abstrait, qu'on le veuille ou non. La technologie est allée plus vite que les savoirs des gars. Avant, c'était juste les bras et la tête, mais maintenant il faut connaître l'ordinateur et jouer avec la souris. »

### L'organisation du programme de formation

C'est à la suite des demandes répétées de la part du syndicat que le programme de formation de base a été mis en place. Les travailleurs voulaient s'améliorer et être plus à l'aise dans le travail. Après la signature de la convention collective de 1992, le syndicat et la direction se sont finalement entendus. Un comité patronal-syndical a été mis sur pied et une entente de collaboration a été établie avec le service d'éducation des adultes de la commission scolaire de Rouyn-Noranda en vue de procéder à l'organisation du programme.

Des personnes-ressources de la commission scolaire ont d'abord rencontré chacun des employés afin d'expliquer le projet et les inviter à s'inscrire, s'ils croyaient avoir des besoins de formation de base. À la suite de ces rencontres, plus d'une centaine de travailleurs dont plusieurs jeunes ont manifesté de l'intérêt. On a donc convenu de procéder à une évaluation individuelle des besoins de formation de base des employés qui avaient donné leur nom.

La phase d'organisation, qui a duré deux ans, a suscité beaucoup de discussions et de négociations entre la direction, le syndicat et les personnes-ressources de la commission scolaire. Comme le rappelle la responsable de cette dernière :

● « Il fallait d'abord concilier les objectifs de l'apprentissage et ceux de la production. Pour mettre en place un programme de formation, souligne-t-elle, il faut dégager du temps de travail pour faciliter l'apprentissage, alors que les responsables de la production souhaitent plutôt gagner du temps pour améliorer la productivité. »

### Apprendre à lire pour améliorer le travail et la vie

Le programme de formation de base mis en place à la fonderie Horne visait à rendre les participants fonctionnels dans les domaines de la lecture et de l'écriture, et à leur transmettre des notions de base en mathématiques.

Dispensés dans les locaux du centre de formation de la fonderie Horne, les cours se donnaient au rythme de cinq heures par semaine, par groupes restreints de six à huit participants. D'abord prévu pour une période d'un an, le projet de formation de base a été renouvelé jusqu'en 2001.

L'employeur payait pour le remplacement des travailleurs pendant les cours. Le cheminement de chaque employé durait en moyenne deux ans.

Une soixantaine de travailleurs ont profité de ce programme entre 1994 et 2001, et certains sont allés chercher une attestation d'équivalence d'une scolarité de niveau secondaire. Les retombées positives se sont fait sentir au niveau du travail ainsi qu'aux niveaux social et familial.

● « Avec les cours, j'ai fini par comprendre et pouvoir utiliser l'ordinateur. »

● « Maintenant, je peux lire couramment, j'ai pris le goût d'apprendre. »

● « On se sent à l'aise dans toute notre vie, par exemple pour faire un chèque, faire la liste d'épicerie, lire le journal. »

On souligne l'importance que les cours se soient donnés au centre de formation de la fonderie.

● « Nous étions tous pareils, ça nous mettait à l'aise. »

En ce qui concerne la personne formatrice, c'est surtout la qualité de son approche qui compte.

● « Être valorisé, encouragé, appuyé, motivé, c'est essentiel dans la formation de base. »

Les travailleurs rencontrés considèrent que les professeurs qui ont travaillé avec eux prenaient le temps de bien expliquer les choses.

● « S'il y avait quelque chose qu'on ne comprenait pas, ils s'occupaient de nous. Ils ne nous mettaient pas de côté si on avait davantage de problèmes. Ils modifiaient plutôt leur approche pour nous permettre de comprendre et de progresser. Ils ne nous laissaient jamais tomber. On n'avait pas peur, on n'était pas inquiet. On se sentait vraiment accompagné. »

Si c'était à refaire...

On se sentait vraiment accompagné.

Depuis 2001, il n'y a plus de cours de formation de base à la fonderie Horne. Et le syndicat ne prévoit aucun développement en ce sens dans un avenir rapproché<sup>14</sup>. Mais on a tiré quelques leçons de cette expérience.

On souligne en particulier que la vigilance continue du syndicat est essentielle dans un projet de formation de base, car « l'employeur peut avoir tendance à ne plus s'y intéresser ».

14. Depuis la grève de 2003, l'entreprise a procédé à une réduction importante du personnel. Les responsables syndicaux évoquent la gestion serrée et la surcharge de travail à la fonderie. L'accès aux postes se fait sur la base des compétences dont la mesure est prise par des tests préparés par des consultants externes. Le comité de formation paritaire n'est pas associé à cette gestion.



Le projet s'est transformé au fil des ans. Les problèmes d'organisation du travail et les conflits au niveau des libérations se sont accentués. La gestion des cours est devenue très difficile.

● **« Il fallait s'arranger avec les contremaîtres, organiser les libérations. Il y avait parfois de la confusion et des problèmes. Certains contremaîtres ne collaboraient pas. »**

Le programme de formation a été compromis à quelques reprises, entre autres à l'occasion de changements survenus au niveau de la direction de la fonderie, mais compte tenu de la ténacité des travailleurs et du syndicat, le projet s'est poursuivi.

Les horaires sont au cœur des problèmes rencontrés tout au long du projet, notamment à cause du nombre élevé de quarts de travail<sup>15</sup>.

● **« Si tout le monde est de jour, pas de problème. Mais avec le travail en continu et en particulier l'instauration des 12 heures sur trois jours, c'est une autre histoire. »**

Pour les travailleurs de nuit, c'était très dur de travailler et de suivre les cours en même temps.

● **« Tu ne dormais pas durant la journée, tu faisais ton quart de travail de nuit et, là, tu allais à l'école le lendemain... tu finissais à midi l'école, puis tu travaillais à 18 heures. »**

On souligne aussi l'importance d'offrir les cours durant le temps de travail pour maintenir la motivation des participants. À la fonderie, au début, les cours se donnaient durant les heures de travail, mais, à un certain moment, les cours n'ont plus été considérés comme du temps de travail. Les travailleurs allaient en formation pendant les journées de congé. **« C'était nettement plus difficile. »**

Selon les responsables du syndicat :

● **« L'approche était bonne, elle pourrait être la même maintenant, car il y a encore des besoins même si les jeunes sont davantage scolarisés. Mais aujourd'hui, on ferait plus de français écrit que de français oral. On croit aussi que la connaissance de l'informatique devrait faire partie systématiquement de la formation de base. »**

15. Au moment du démarrage du projet, on comptait 17 quarts de travail à la fonderie Horne.

# LE SYNDICAT NATIONAL DES TRAVAILLEUSES ET TRAVAILLEURS DE L'ENVIRONNEMENT (FEESP-CSN)

16. Le CSMOE est un organisme de développement concerté de la main-d'œuvre en environnement. Il intervient dans les domaines de la formation, du développement de l'emploi et de l'adaptation des ressources humaines.

**L'**industrie de l'environnement au Québec a beaucoup évolué ces dernières années. De nombreuses entreprises, majoritairement des PME, offrent des produits et des services en vue de réduire au minimum les dommages environnementaux causés à l'eau, à l'atmosphère ainsi que les problèmes liés aux déchets, au bruit et aux écosystèmes.

Depuis plusieurs années déjà, des syndicats de travailleurs de l'environnement font partie de la CSN. Mais en 1999, ces syndicats ont convenu de former le Syndicat national des travailleuses et travailleurs de l'environnement (SNTTE-CSN) qui regroupe quelques centaines de travailleuses et de travailleurs.

En formant un syndicat provincial, le premier objectif était de faire reconnaître le métier d'opérateur en nettoyage industriel et de le rendre plus sécuritaire. En ce sens, le syndicat s'est impliqué très activement au sein du Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'environnement (CSMOE)<sup>16</sup> et a contribué à la définition d'une norme professionnelle du métier d'opérateur en nettoyage industriel.

La norme professionnelle est un document de référence qui décrit le métier d'opérateur en nettoyage industriel et les compétences nécessaires à l'exercice de ce dernier. Elle permet de construire le Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) pour former les travailleurs de ce secteur. La participation à ce programme, qui fonctionne selon la formule de « compagnon apprenti », permet aux opérateurs d'obtenir un certificat de qualification au terme de leur formation.

## Identifier le besoin de formation en compétences de base

L'analyse du métier d'opérateur en nettoyage industriel réalisée en 2002 par le CSMOE énonçait un certain nombre de compétences de base requises : lire, communiquer oralement et par écrit, et calculer.

En vue d'identifier plus précisément les besoins de formation relativement à ces compétences de base, des tests ont donc été préparés par des personnes-ressources provenant d'un organisme spécialisé en formation de base. À la suite de ces tests, les travailleurs pour qui des besoins de formation avaient été identifiés devaient suivre une formation sur mesure en rapport avec les éléments de compétences à améliorer dans l'une ou plusieurs des matières. Des guides de formation s'adressant aux formatrices, aux formateurs et aux participants avaient été élaborés à cette fin.

Les tests de compétences se faisaient sur une base volontaire, mais les personnes étaient informées que la formation de base faisait partie des formations préalables à la participation au PAMT. L'ensemble des travailleurs a donc subi ces tests.

Tout en exprimant certaines réticences à l'égard de ces tests, les syndiqués rencontrés disent reconnaître l'importance de l'évaluation des compétences.

● « **Au début, le mot compétence me faisait réagir. Je disais que j'étais capable de faire ma job. On a dû se parler longtemps.** »

**Les tests de compétences se faisaient sur une base volontaire.**

● « **C'est important de déterminer mes besoins pour bénéficier d'une formation adaptée et obtenir les préalables nécessaires à l'entrée au PAMT pour le métier d'opérateur en nettoyage industriel.** »

● « **Même si l'exercice est difficile, c'est un mal nécessaire. Dans le travail, ces compétences-là, on en a besoin.** »

● « **Ça apporte du sérieux. Il faut d'abord procéder à l'évaluation du métier, des compétences nécessaires. On a toujours besoin de s'améliorer. Il faut aussi penser aux changements qui s'en viennent.** »

Un bémol : les tests se réalisent souvent après les heures de travail.

● « **C'est épuisant. Ce ne sont pas les meilleures conditions. C'était difficile de se concentrer. Ça devrait être sur le temps de travail tout comme la formation proprement dite.** »

### **Une formation pour se sécuriser et se qualifier**

Un cadre de mise en œuvre de la formation de base a par la suite été élaboré par le CSMOE. Dans ce document, produit en 2003, qui s'adresse aux responsables de la formation dans les entreprises, un certain nombre de directives ou d'étapes sont énoncées à l'intention de chacune des entreprises concernées, en vue d'organiser la formation de base.

Conformément aux directives du Cadre de mise en œuvre, la formation est donnée selon les disponibilités de l'école : environ quatre heures par semaine, sur le temps de travail. Les opérateurs se trouvent ainsi libérés toute la journée comme s'ils allaient chez un client. **« Après le temps de travail, l'employé ne voudrait pas y aller »**, souligne-t-on.

Plusieurs travailleurs ont suivi cette formation de base.

● **« Le travail, on le faisait, mais les procédures ont changé. De plus en plus, on doit se renseigner sur les normes de sécurité, on est appelé à utiliser des fiches signalétiques. »**

● **« On était allé à l'école, mais on avait oublié plusieurs notions. On avait besoin d'un rafraîchissement. »**

Fierté, valorisation, sensibilisation et conscientisation, tels sont les principaux impacts positifs de la démarche de formation de base réalisée par les salariés.

● **« Avant, on faisait notre travail sans vraiment lire les procédures. On sous-estimait l'importance de bien comprendre et d'en tenir compte. Maintenant, on lit plus souvent les fiches signalétiques, car on se sent plus à l'aise. Le fait d'écrire nous valorise aussi. »**



● **« On est plus conscient de l'importance de la sécurité, on est plus consciencieux. Avant, on était comme des cow-boys. On faisait tout sans protection. Il y a eu des décès, des accidents graves. Maintenant, on est plus conscient, on se protège et on sait pourquoi on se protège. Les gens savent maintenant à quoi ça sert. »**

● **« La formation de base en écriture apporte la confiance en soi. Ça aide à mieux communiquer. Ça donne le goût de s'impliquer dans le milieu familial, à suivre les devoirs des enfants. »**

● **« Grâce à la formation, on a le sentiment de faire une vraie *job*, reconnue, on est plus respecté, plus qualifié parce qu'on a été formé. On est conscient de nos compétences. »**

● **« En faisant la formation de base et le PAMT, on va chercher de meilleures formules, on est plus efficace, le travail est moins dur parce que mieux organisé, on est mieux outillé, on sait mieux comment faire. On prend plus de responsabilités, on est plus fier. »**

### Quelques éléments de réflexion et suggestions

Les travailleurs rencontrés évoquent l'écart entre les directives du Cadre de mise en œuvre et leur mise en application dans chacun des milieux de travail. Un certain nombre d'employeurs, notamment dans les PME, ne considèrent pas la formation comme un investissement et ne voient pas l'importance de dégager du temps pour celle-ci.

Par ailleurs, les travailleurs considèrent qu'il faudrait sensibiliser davantage les donneurs d'ouvrage pour qu'ils acceptent les normes professionnelles. Ceux-ci ont tendance « à vouloir couper les prix, et faire faire le contrat plus rapidement, sans prendre toutes les précautions nécessaires, alors que les opérateurs veulent se protéger ».

Enfin, les conditions particulières de travail des opérateurs en nettoyage industriel sont soulevées.

● « L'horaire de travail variable, être constamment sur la route, sur appel, ça ne favorise pas la formation. »

On mentionne aussi qu'il serait important de « donner la chance aux plus jeunes (ceux ayant moins d'ancienneté) de s'engager dans la démarche de formation de manière à ne pas retenir en formation tous les travailleurs expérimentés et pendant ce temps avoir de la difficulté à faire le travail ».

Le SNTTE a joué un rôle déterminant dans cette démarche, tant au niveau du CSMOE que dans les milieux de travail, en particulier pour convaincre les membres de l'importance d'acquérir des compétences de base. Comme le souligne un membre du syndicat :

● « Lorsque mes pairs me disent quelque chose, c'est plus convaincant. »

Les syndiqués rencontrés considèrent essentiel que le syndicat soit présent et actif partout où se prennent les décisions, « sinon les membres n'embarqueront pas ». On insiste sur l'importance de tenir ses membres au courant, de les informer, de les consulter. « Il faut aussi se faire valider par son monde. »



# LE SYNDICAT DES TRAVAILLEUSES ET TRAVAILLEURS DE BARRY CALLEBAUT (FC-CSN)

**V**ers le milieu des années 1990, la petite entreprise Comet de Saint-Hyacinthe est achetée par Barry, devenue par la suite Barry Callebaut, leader mondial des fabricants de produits de cacao, dont le siège social est situé à Zurich, en Suisse. Barry Callebaut dessert tant les producteurs alimentaires industriels que les professionnels du chocolat (chocolatiers, confiseurs, pâtisseries) et le commerce de détail.

L'usine de Saint-Hyacinthe constitue le siège social des Amériques et compte plus de 400 travailleurs syndiqués, en majorité des opérateurs et des opératrices.

L'intégration à une transnationale a soulevé de nouveaux enjeux pour le syndicat affilié à la Fédération du commerce de la CSN. En 1997, une convention collective de sept ans était signée et des pratiques de négociation sur la base des intérêts étaient instaurées. La formation de base fait partie de ce contrat de longue durée. On trouve d'ailleurs une clause particulière dans la convention collective qui définit les modalités du programme de formation de base.

Chez Barry Callebaut, la formation de base est donc étroitement liée à une réorganisation du travail, à la mise en place d'une approche d'amélioration continue favorisant la flexibilité de la main-d'œuvre. Cette réorganisation a d'ailleurs été accompagnée de mesures visant la réduction des effectifs et la hausse des exigences à l'embauche.

## **La formation de base pour accéder à d'autres postes**

Jusqu'à la mise en place du contrat de travail de longue durée, il n'y avait aucune exigence à l'embauche et plusieurs travailleurs n'avaient aucun diplôme. Mais, compte tenu des objectifs de l'entreprise et de l'accent mis sur la compétence de la main-d'œuvre, des tests ont été mis en place pour vérifier les compétences des salarié-es, lorsque celles-ci ou ceux-ci posent leur candidature à d'autres postes.

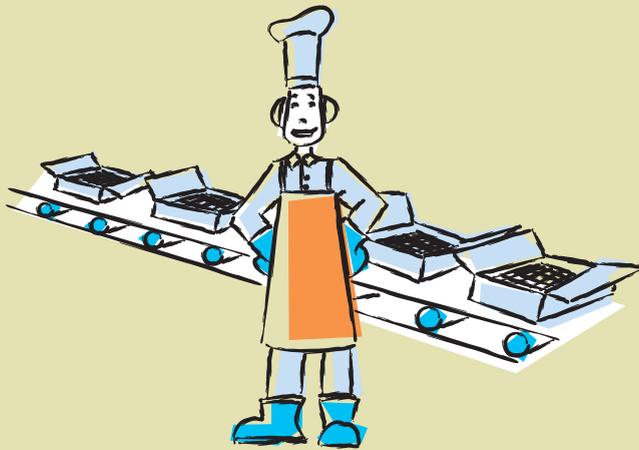
- « Je voulais avoir un poste de jour, je voulais sortir de l'emballage. Mes connaissances auraient peut-être suffi, mais j'étais insécure. J'ai donc décidé de prendre de la formation. »
- « J'étais allé passer un test, sans formation, mais j'ai échoué. Alors, j'ai senti le besoin de suivre la formation. C'était le temps ou jamais. »
- « Je savais qu'il y avait des cours qui se donnaient et que certains postes d'opérateur exigeaient des compétences en mathématiques. »
- « Moi, j'ai toujours été pourri en maths. Les règles de trois, je ne me souviens pas d'en avoir fait à l'école. »
- « Dans notre travail, faut faire souvent les calculs. Faut toujours changer les recettes. On travaille en équipe, on se donne les trucs. Mais si on ne le sait pas vraiment, on n'est pas à l'aise. On doute, ça prend du temps. Parfois, les contremaîtres nous empêchaient de transmettre les trucs à d'autres. »

### Des formateurs à l'interne

La formation de base donnée chez Barry Callebaut depuis 1998 est offerte chaque printemps, soit au moment des mises à pied. Six cours de 21 heures chacun sont offerts (lecture, écriture et mathématiques). Habituellement, les travailleuses et les travailleurs en choisissent deux parmi les six (soit deux avant-midi par semaine pendant sept semaines). Les groupes de multiniveaux sont composés de 10 personnes. Il y a un examen à la fin de chaque cours.

Une personne peut donc suivre des cours pendant six ans pour compléter le programme. Les salarié-es qui s'inscrivent au cours le font sur une base volontaire et sont rémunérés de la façon suivante :

- si la formation a lieu durant les heures normales de travail de la ou du salarié-e, il n'y a pas de perte de salaire régulier ;
- si la formation a lieu en dehors des heures normales de travail du salarié, il reçoit un taux de salaire équivalant à la demie (50 %) de son taux de salaire régulier. Cette économie permettra l'accessibilité aux programmes de formation à un plus grand nombre de salariés compte tenu des budgets de formation disponibles.



Au début, la formation n'était pas au point. Tout le monde échouait aux tests. La direction a donc procédé à un nouvel affichage demandant des formatrices ou des formateurs à l'interne. Avec l'aide d'une personne-ressource externe spécialisée en formation de base, les candidatures ont été évaluées et deux personnes ont été retenues, dont un travailleur syndiqué, opérateur depuis 12 ans.

Le contenu de formation a été préparé par la personne-ressource externe en collaboration avec les formateurs à l'interne. Ce travail de préparation, qui a duré toute une année, s'est avéré essentiel pour préciser les besoins de formation de base auxquels devait répondre le programme de formation.

Les participantes et les participants rencontrés se disent très satisfaits de ce choix.

● « Un formateur qui fait partie de l'équipe de production, avec qui ses collègues se sentent en confiance, qui ne les ridiculiserait pas, qu'on peut aller voir sur le temps de travail pour demander une explication sur la façon d'écrire un mot ou une phrase ou de faire un calcul et qui, en même temps, maîtrise le contenu de formation, c'est très précieux. »

L'avantage d'avoir un formateur interne, travailleur comme ses collègues dans l'usine, est qu'il connaît bien les travailleurs et les différentes tâches. Il est ainsi en mesure de mieux comprendre les besoins de formation des participants en français et en mathématiques.

### **Quelques réflexions sur les impacts du programme de formation**

Le fait que les cours se donnent sur les lieux de travail, avec d'autres travailleurs et travailleuses de la même entreprise, paraît très apprécié.

● « Suivre des cours ici avec le formateur, c'est nettement préférable qu'aller à l'extérieur. Je n'y serais pas allé. J'aurais eu peur d'arriver avec des personnes plus jeunes que moi, un formateur moins patient. Ici, c'est réconfortant. »



Les cours,  
ça donne plus  
de confiance.

● « La dynamique du groupe, c'est important. Les gens ne m'écrasaient pas. Si je ne comprenais pas, les autres tentaient de m'aider. Il y avait une collaboration. Je posais plein de questions. On cherchait la réponse ensemble. C'est vraiment la confiance que je suis allée chercher. »

● « J'avais appris la règle de trois à l'école, mais je ne comprenais pas la démarche. Avec la formation, j'ai compris. »

● « Les cours, ça donne plus de confiance. On est plus sûr de passer les tests. »

D'autres effets positifs sont mentionnés, entre autres, l'accès de certains travailleurs temporaires à un poste régulier ou encore une plus grande capacité d'aider leurs enfants dans le suivi des devoirs et des leçons. On mentionne aussi que la formation est une bonne préparation pour réussir les TENS (tests d'équivalence de niveau de scolarité).

Par contre, certains estiment que la formation est trop courte.

● « C'était trop court. J'aurais besoin de plus. J'aurais aimé approfondir davantage. »

D'autres rappellent que pour assurer le suivi, il faut que le syndicat soit impliqué directement dans la préparation et la réalisation du programme. Il est important de « sentir la présence du syndicat du début à la fin. »

# LE SYNDICAT DES EMPLOYÉ-ES DES PORTES CELCO (FM-CSN)

17. La moyenne d'âge des employés syndiqués est de 33 ans. L'exigence à l'embauche est un 5e secondaire et une expérience en usine est souhaitée. Mais, il semble que l'entreprise ait de la difficulté à recruter des candidats qui répondent à ces exigences à cause de sa localisation.

L'usine des Portes Celco de Saint-Romuald fondée en 1985 a été acquise, il y a quelques années, par la multinationale Premdor. Puis, à la faveur d'une fusion entre Premdor et Masonite, toutes les propriétés sont maintenant regroupées sous la bannière Masonite (Corporation internationale Masonite). L'usine de Saint-Romuald emploie actuellement environ 150 travailleuses et travailleurs syndiqués<sup>17</sup>. En plus de poursuivre la production des portes CELCO en acier, l'usine produit également des portes en fibre de verre.

En dépit de ces changements, le syndicat affilié à la Fédération de la métallurgie de la CSN a gardé le nom de « Portes Celco », lequel correspond davantage au sentiment d'appartenance des travailleurs.

## Se former pour être polyvalent

Le programme de formation de base implanté à l'usine des Portes Celco trouve son point de départ dans la difficulté d'application de la convention collective 2001-2005, dans laquelle on trouve la clause suivante :

**À l'intérieur d'une même fonction sur un quart de travail donné, l'employeur assigne le travail entre les différents salariés selon les critères suivants : les besoins de la production ; les habiletés de chacun ; de manière à encourager la rotation pour favoriser la polyvalence et la formation ; et en respectant l'ancienneté, lorsque possible.**

Il était difficile d'appliquer cette clause, car un certain nombre de salarié-es n'avait pas les compétences requises pour être polyvalents. À la demande de l'employeur, un comité paritaire d'orientation pour la rotation était mis sur pied en 2002 afin de définir la mise en application de la clause négociée. Ce comité a convenu de définir la rotation sur un poste en termes de fréquence et de séquence, et de prévoir la période de formation nécessaire avant de commencer.

Le comité s'est aussi entendu sur un certain nombre de paramètres concernant la polyvalence et les habiletés nécessaires (savoir lire, savoir écrire, savoir prendre des mesures, avoir une bonne coordination des mouvements, etc.).

### L'évaluation des compétences et des besoins de formation

La préparation de la démarche de formation de base s'est étalée durant les années 2002 et 2003. En partenariat avec la direction des ressources humaines et des personnes-ressources de la Commission scolaire des Navigateurs, le syndicat a participé activement à l'identification des besoins et à la définition du contenu de la formation.

Une tournée dans l'usine a d'abord été réalisée afin de vérifier les tâches et les exigences de chacun des postes. Par la suite, les tests ont été organisés en vue de définir un contenu individualisé de formation pour chacun des travailleurs concernés.

Sur la base des résultats obtenus lors des tests, il s'agissait de déterminer les acquis de chacun, les rendant aptes à occuper un poste et à réussir la formation spécifique au poste (formation d'adaptation au poste).

L'évaluation a eu lieu en juin 2004 à la polyvalente<sup>18</sup>. Une seule séance d'évaluation était prévue pour l'ensemble du personnel et elle s'est tenue après les heures de travail. Plusieurs travailleurs ont trouvé cet exercice difficile.

L'évaluation était obligatoire pour tout le personnel, y compris les superviseurs. Toutefois, les employés n'avaient pas l'obligation de suivre la formation. Mais, ils étaient informés qu'ils ne pourraient pas poser leur candidature sur les postes et avoir accès à des promotions s'ils ne détenaient pas les compétences de base identifiées.

### Une formation en lien avec les exigences des postes

La formation a donc été organisée sur mesure, sur la base des résultats de l'évaluation et des exigences requises pour occuper les postes.

18. Le test d'évaluation des compétences (français oral et écrit, mathématiques) a été élaboré par la personne-ressource de la commission scolaire après la visite de l'entreprise.



● « La formation ne vise pas nécessairement à atteindre le 5<sup>e</sup> secondaire. On ne voulait pas faire peur au monde. La formation porte seulement sur les compétences de base requises pour l'ensemble des postes. »

La formation a commencé à l'automne 2004 par les mathématiques, parce qu'elles étaient prioritaires pour le plus grand nombre de syndiqués. Les cours ont lieu le soir, mais les participants sont payés au taux régulier. Chaque salarié fait, en moyenne, trois heures par semaine, mais le nombre total d'heures de formation varie selon les participants, sur la base des résultats obtenus lors de l'évaluation. Chacun a un cahier individualisé. Par exemple, si quelqu'un a un problème avec les fractions, le cahier comporte davantage de problèmes là-dessus. Le professeur fait un suivi personnalisé.

Les cours se donnent à la polyvalente.

● « Ce n'est pas le local qui est important, c'est plutôt le professeur et aussi le fait qu'on est tous de la même entreprise. C'est plus motivant. On plaisante. On échange. »

... on est tous  
de la même  
entreprise.

● « En cours d'année, l'horaire du cours a été modifié pour être mieux adapté au groupe. Après en avoir discuté avec la professeure, on a convenu qu'il était important de prendre le temps de relaxer entre le travail et les cours. Il faut être prêt, en bonne condition pour apprendre. Il faut être bien disposé pour que ça rentre. »

Voici des commentaires recueillis auprès de quelques travailleuses et travailleurs :

● « J'étais anxieux, j'avais peur de manquer de temps ou d'avoir besoin de plus d'heures que ce qui était indiqué dans l'évaluation. Alors, la prof m'a dit que ce n'était pas l'employeur qui décidait du nombre d'heures, et que s'il était nécessaire d'ajouter des heures, elle le ferait. Ça m'a détendu. J'ai réussi dans le temps prévu. »

● « J'étais sur le gros nerf. J'avais un secondaire V, mais ça faisait longtemps. Les maths, je ne m'en souvenais plus. Un gallon, je ne savais pas m'en servir. J'apprenais sur le tas. Mais j'ai décidé d'y aller, car je ne voulais pas me bloquer. »

### L'importance de la formatrice

Les qualités de la formatrice sont évoquées : on parle de son contact chaleureux, de sa patience, de sa capacité d'expliquer longuement.

● « C'est pas comme à la petite école, tant qu'on n'a pas compris, elle ne nous lâche pas. »

● « À l'école, je n'étais pas bon. Et là, j'accrochais aux mêmes places que quand j'étais jeune.

Mais la prof m'a aidé à dépasser ça, à changer de méthode et d'approche. Les maths pour elle, c'est un *challenge*. Elle me laissait prendre différents chemins pour arriver à la solution. »

Dans la mesure où la personne évolue constamment, il n'y a pas de possibilité d'échec.

En réalité, dans la mesure où la personne évolue constamment, il n'y a pas de possibilité d'échec. Il s'agit plutôt d'aider les employé-es à atteindre le niveau requis pour accéder à différents postes.

● « On se sent appuyé, valorisé. Les exemples sont toujours reliés aux postes et à la production. C'est le langage de l'usine. »

● « Plus on avançait, plus le stress diminuait. La prof nous a aidés à comprendre le stress. Elle faisait preuve d'une grande souplesse. Elle était aussi une bonne formatrice. Elle nous a donné toutes sortes de trucs pour mieux comprendre et mieux fonctionner. »

### Quelques appréciations de la formation

En général, on est satisfait de la formation.

● « Dans la vie de tous les jours, ça va mieux. »

● « Pour le moment, ça ne change pas grand-chose dans mon travail, mais j'ai la satisfaction que mon contremaître pourra mieux lire mon rapport. »

● « Dans mon poste actuel, il n'y a pas d'impact ; mais pour un autre poste, ça peut être important. De plus, il y a beaucoup de changements, entre autres une nouvelle ligne de production en voie d'installation. On ne sait pas ce qui nous pend au bout du nez et il vaut mieux être préparé. »



● « Grâce à mes cours, je suis rapide pour faire les calculs pour mes travaux de rénovation. »

● « J'ai plus de facilité à lire un ensemble de choses (communiqués, directives, etc.) et je comprends mieux ce que je lis, en particulier les formulaires à cocher où il faut bien comprendre chaque ligne. »

### Les conditions de réussite

Si le syndicat n'avait pas été là, le programme aurait sans doute été différent.

● « On a tout préparé ensemble. On a fait le tour des postes de travail, on a préparé le test, etc. On était donc très crédible auprès des salarié-es. Si le syndicat n'avait pas été aussi présent, la formation n'aurait sans doute pas été aussi individualisée. »

On note aussi que les personnes-ressources de la commission scolaire ont souvent été des alliées du syndicat lors des discussions avec l'employeur. Celles-ci ont d'ailleurs insisté dès le départ pour que le syndicat soit présent dans toute la démarche.

Selon le syndicat, l'enjeu pour la suite du programme est de maintenir les priorités syndicales au niveau de l'organisation du travail. Il faut aussi maintenir la motivation des travailleurs, notamment en parlant davantage des impacts positifs.

Selon la coordonnatrice des ressources humaines de l'usine de Saint-Romuald et le responsable auprès de la commission scolaire (Éducation des adultes), il est essentiel de créer un comité de formation qui réunit des représentants de l'employeur, du syndicat et des ressources externes.

● « Il faut aussi y installer un climat de confiance. C'est la base. »

Par ailleurs, ces responsables font remarquer que le succès d'un projet de formation de base relève souvent de l'initiative et de la volonté de quelques personnes qui y croient.

Il importe aussi que l'approche ne soit pas stricte, mais plutôt aidante et soutenante.

## CONCLUSION

Bien que différentes dans leur parcours, les démarches syndicales présentées dans ce guide démontrent que la formation en compétences de base peut être considérée comme un outil essentiel à toutes les travailleuses et tous les travailleurs. Elle favorise une meilleure communication, facilite l'adaptation au changement et améliore généralement la satisfaction au travail.

Mais la formation en compétences de base a également des retombées positives sur la vie personnelle, familiale et sociale. La plupart des personnes rencontrées pour la réalisation de ce guide ont d'ailleurs souligné les avantages de leur apprentissage. Grâce à la formation de base, elles ont retrouvé la confiance, l'estime de soi, la fierté. En un mot, elles se sentent plus à l'aise dans l'ensemble de leur vie.

Les expériences relatées dans ce guide mettent aussi en évidence l'importance de la motivation. Loin d'être une caractéristique individuelle, la motivation doit plutôt être vue comme une conséquence de l'environnement organisationnel et humain. En ce sens, dans la mesure où l'on souhaite susciter la motivation des salarié-es à s'engager dans une démarche d'apprentissage, il faut donner une perspective, un but, une reconnaissance à la formation et permettre aux salariés de bénéficier des impacts de leur implication et de leurs efforts.

Dans toute démarche de formation, et plus encore lorsqu'il s'agit de formation de base, les personnes-ressources jouent un rôle central à l'égard de la motivation. Ce n'est donc pas un hasard si les personnes rencontrées mettent autant d'emphasis sur les qualités des formatrices et des formateurs, leur attribuant même dans certains cas leur propre réussite. Patience, disponibilité, dynamisme, ouverture, respect, voilà autant de qualités qui donnent le goût d'apprendre !

Enfin, le syndicat a un rôle important à jouer auprès de ses membres pour susciter et maintenir leur motivation. En plus de reconnaître leurs efforts et de les encourager tout au long du programme, le syndicat doit veiller à ce que des conditions favorisantes soient mises en place. Il doit aussi s'assurer que la formation soit utile et réponde véritablement aux besoins des membres.

## ANNEXE 1 LE FINANCEMENT DE LA FORMATION DE BASE

### Le Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO)

Le FNFMO a été créé par la loi 90 favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, en 1995. Cette loi vise par la formation en milieu de travail à améliorer la qualification de la main-d'œuvre.

Le FNFMO est constitué des sommes versées par les employeurs assujettis à la loi qui n'ont pas investi annuellement un montant équivalent à 1 % de leur masse salariale dans la formation de leur personnel. Il permet d'obtenir des subventions pour organiser et réaliser des activités de formation de la main-d'œuvre en emploi ou en lien d'emploi. Le Fonds national finance entre autres des activités de formation de base et de francisation.

Chaque année, la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) revoit l'affectation des ressources du FNFMO ainsi que les différents programmes de subvention en fonction des sommes disponibles et des priorités de la Commission<sup>19</sup>.

POUR L'ANNÉE 2005 (JUSQU'AU 31 MARS 2006)

#### Qui peut présenter une demande de subvention ?

- Les entreprises qui ont 250 000 \$ et plus de masse salariale l'année précédente (2004) ;
- Les associations de travailleuses et de travailleurs qui représentent le personnel à l'emploi d'entreprises dont la masse salariale se situe à 250 000 \$ et plus l'année précédente (2004).

**La date limite pour déposer une demande de subvention est fixée au 31 mars de chaque année.**

19. Ainsi, des modifications peuvent être apportées à chaque année financière du gouvernement du Québec (1<sup>er</sup> avril au 31 mars). Il est donc très important de vérifier le contenu des programmes de subvention annuellement.

### **Quels sont les types de demandes ?**

Il existe quatre programmes de subvention : intervention individuelle, intervention regroupée, intervention régionale en matière de formation de la main-d'œuvre et intervention sectorielle en matière de formation de la main-d'œuvre.

Une association de travailleuses et de travailleurs peut utiliser le programme d'intervention individuelle pour les membres d'une entreprise ou le programme d'intervention regroupée pour les membres de plusieurs entreprises.

### **Quelles sont les dépenses admissibles ?**

Les activités de classement des participantes et des participants, les honoraires des formatrices et des formateurs, les autres frais incluant ceux de location des salles, de matériel de formation, de libération des travailleurs et les frais de garde.

Des maximums sont fixés pour chacune des dépenses.

Citons un montant de 20 \$ l'heure par personne pour l'ensemble des dépenses autres que les activités de classement et les honoraires des formateurs.

### **Comment faire une demande ?**

Le projet de formation doit correspondre aux objectifs du Plan d'affectation des ressources financières du Fonds national de formation de la main-d'œuvre de l'année en cours.

La demande peut être déposée en tout temps à l'aide du formulaire recommandé pour le programme de subvention choisi en suivant les instructions du guide de présentation.

**Le délai de traitement de la demande est de 13 à 14 semaines.**

### Qui peut vous assister ?

- Vous trouverez de l'information complémentaire sur le site d'Emploi-Québec : <http://emploiquebec.net>, sous la rubrique *Services aux entreprises, Loi du 1 % en formation*.
- Un numéro sans frais est à votre disposition : **1 888 EMPLOIS**.
- Votre Centre local d'emploi peut également vous aider.
- Le fournisseur de services de formation que vous choisirez connaît le FNFMO et devrait pouvoir vous aider dans vos démarches.

### **Le Programme de subvention pour l'intervention régionale en matière de formation de la main-d'œuvre, volet formation de base**

Dans chaque région du Québec, selon les priorités établies par le Conseil régional des partenaires du marché du travail, le Fonds national de formation de la main-d'œuvre subventionne la formation de base et la francisation.

- Seules les entreprises peuvent présenter une demande.
- Les entreprises visées doivent avoir 250 000 \$ et plus de masse salariale l'année précédente (2004).

**Le délai de traitement de la demande est de une à deux semaines.**

Pour obtenir de plus amples renseignements, elles doivent communiquer avec leur Centre local d'emploi.

## ANNEXE 2 POUR VOUS ASSISTER DANS VOS DÉMARCHES

Vous désirez mettre en place un projet de formation de base pour vos membres et vous souhaitez obtenir les services d'une personne-ressource pour vous aider dans vos démarches ?

Composez le numéro suivant :

  
1 800 361-9142

**Il s'agit de la ligne Info-Alpha, un service téléphonique sans frais et confidentiel qui oriente les personnes vers les ressources appropriées.**

La ligne Info-Alpha est un service de la Fondation pour l'alphabétisation. La Fondation offre un ensemble de services d'information et de référence pour sensibiliser et soutenir les entreprises (employeurs et syndicats) dans la mise à jour des compétences de base.

La Fondation peut vous aider à naviguer dans le réseau des ressources éducatives spécialisées en formation de base, qu'elles proviennent du domaine privé, des commissions scolaires ou des organismes d'action communautaire autonome.



Voici les coordonnées de la Fondation pour l'alphabétisation :  
1265, rue Berri, bureau 400, Montréal (Québec) H2L 4X4  
Téléphone : 514 289-1178  
Télécopieur : 514 289-9286  
[info@fqa.qc.ca](mailto:info@fqa.qc.ca)  
[www.fqa.qc.ca](http://www.fqa.qc.ca)

Publié par la Confédération  
des syndicats nationaux

**Production**

Information-CSN

**Recherche et rédaction**

Louise Boivin,  
Service des relations du travail-  
Recherche

**Collaboration**

Louise Crépeau,  
directrice de Formation de base  
pour le développement  
de la main-d'œuvre  
Marie Roy,  
Service des relations du travail-  
Recherche  
Alain Émond,  
Service des relations du travail-  
Formation

**Conception graphique**

France Tardif design

**Illustrations**

Jack Khouri, colagene.com

**Impression**

Impart Litho

ISBN : 2-89501-062-5

Dépôt légal :  
Bibliothèque nationale  
du Québec, 2005  
Bibliothèque et archives  
du Canada, 2005

Décembre 2005

Confédération des syndicats  
nationaux (CSN)  
1601, avenue De Lorimier  
Montréal (Québec)  
H2K 4M5

[www.csn.qc.ca](http://www.csn.qc.ca)