

Aperçu du programme de partenariat avec des entreprises et des organisations syndicales du Secrétariat national à l'alphabétisation

Sommaire exécutif



Sommaire exécutif

Introduction

Le partenariat se répand de plus en plus comme la meilleure façon de résoudre les problèmes sociaux, économiques et culturels de l'heure. Désormais, le dialogue de partenariat inclut également l'alphabétisation des adultes. Mais on a tendance à donner un sens vague au terme ou à le définir en fonction des besoins du moment. La présente étude de cas explicative visait à documenter une initiative du gouvernement exécutée par le Secrétariat national à l'alphabétisation de Ressources humaines et Développement social Canada (RHDSC) appelée le programme de partenariat avec des entreprises et des organisations syndicales, qui existe depuis 1988. L'objectif général consistait à comprendre le processus du développement des partenariats et les stratégies employées pour inciter les entreprises, les syndicats, les formateurs en alphabétisation, ainsi que les gouvernements provinciaux et territoriaux, à s'engager dans l'alphabétisation des adultes en milieu de travail à un moment où ce modèle de programme n'existait pas encore.

L'étude de cas a porté sur un programme en place depuis assez longtemps pour permettre une représentation importante du phénomène du partenariat. La principale méthode employée pour collecter les données a consisté à mener des entrevues plus ou moins structurées. Des questions ont été élaborées à partir d'une analyse des études portant sur le développement des partenariats et l'élaboration des programmes. Une attention considérable a été accordée à la sélection des répondants provenant des groupes intéressés (entreprises, syndicats, éducation et gouvernement) de toutes les régions du Canada. En plus des entrevues, d'autres sources d'information ont été utilisées, comme des archives, des documents sur support papier ou électronique, et des notes.

Vingt-six entrevues en personne ont été effectuées entre mai et juillet 2006 et 60 documents ont été collectés. Plusieurs techniques ont été employées pour l'analyse des données. L'une d'entre elles, l'agrégation de catégorie, a produit un ensemble de situations et de significations pertinentes fondées sur une formule de codage conçue à partir des entrevues. Huit grands thèmes sont ressortis des diverses sources de données.

Trois périodes, couvrant toute la durée du programme ont été utilisées comme unités d'analyse. La première est appelée la *construction des fondements* du programme et va de 1988 à 1995. La deuxième est appelée *développement et démonstration* et va de 1996 à 2000. La troisième est la période de *modification du programme* et va de 2001 à 2006. Au printemps 2006, le Secrétariat national de l'alphabétisation est devenu le Bureau national de l'alphabétisation et de l'apprentissage, et le programme de financement est devenu le Programme d'apprentissage, d'alphabétisation et d'acquisition des compétences essentielles pour les adultes. Aux fins du présent projet cependant, le nom Secrétariat national à l'alphabétisation (SNA) est employé dans le document.

Principales constatations

Thème n° 1 : Grandes réalisations du programme de partenariat avec des entreprises et des organisations syndicales

De 1988 à 2006, les projets de partenariat appuyés par le programme ont permis de développer des outils d'évaluation, de créer des modèles novateurs pour l'alphabétisation en milieu de travail, d'appuyer la formation et les consultations et de compiler des pratiques exemplaires d'alphabétisation en milieu de travail. De nombreux projets ont élaboré des outils pour les instructeurs en milieu de travail, comme l'évaluation des besoins organisationnels et l'analyse des tâches d'alphabétisation. De plus, un projet pluriannuel du Bow Valley College et de Skillplan a permis d'élaborer le

très novateur test d'évaluation des compétences essentielles en milieu de travail (TOWES).

L'appui à des initiatives provinciales a également jeté les bases d'un effort concerté des entreprises, des syndicats et des gouvernements en vue de mettre en place des modèles de prestation novateurs. Un exemple est le Workplace Education Manitoba Steering Committee (WEMSC), qui a changé la perception de l'alphabétisation en milieu de travail au Manitoba. Le modèle manitobain a été adopté ailleurs. En outre, WWestnet a organisé quelques conférences qui sont devenues de grands événements de formation au Canada. De plus, un grand nombre de projets ont compilé des pratiques exemplaires pour le travail sur le terrain. Ces publications et rapports ont été largement utilisés dans des ateliers de recherche mise en pratique, de colloques des praticiens et de formation en langage clair.

À la base des réalisations du programme se trouvait une position stratégique du SNA axée sur un ensemble de convictions quant à la nécessité du renforcement des capacités et du développement communautaire. À partir de cette position, les principaux besoins des entreprises et des syndicats ont été cernés, et le milieu du travail a été considéré comme un lieu novateur pour promouvoir l'alphabétisation. Quand le programme de partenariat est passé aux années de développement et de démonstration, il a permis et appuyé de nouvelles idées qui sont surgies sur le terrain et chez les parties intéressées. Une autre conviction fondamentale du SNA était l'idée que de nouvelles connaissances pouvaient découler de l'accumulation de pratiques sur le terrain. Durant les deuxième et troisième périodes du programme, on a également cherché à explorer de nouveaux modèles d'exécution de programmes d'alphabétisation en milieu de travail et en compétences essentielles.

Thème n° 2 : Incidence de la pratique de l'alphabétisation en milieu de travail

Durant la période de construction des fondements (1988-1995) et au début de celle du développement et de la démonstration, les incidences sur l'alphabétisation en milieu de travail ont été très répandues. De nombreux projets visaient à adapter les programmes à

un groupe de travailleurs ou un milieu de travail en particulier. De plus, des activités parrainées par les syndicats ont contribué à élargir les points de vue et à promouvoir l'importance de changer le milieu de travail. Durant la période suivante (1996-2000), les groupes d'analyse parrainés par le SNA ont encouragé des points de vue différents et contribué à consolider un domaine émergent de pratique en milieu de travail. Ces groupes étaient des tribunes nationales pour toutes les grandes parties intéressées de l'alphabétisation. Vers la fin de cette phase et au début de la suivante, le nombre d'instituts de formateurs a augmenté. Durant la période de modification du programme, quelques pratiques exemplaires se sont répandues dans les régions où le développement de l'alphabétisation en milieu de travail commençait à peine. L'incidence de la Base de données en alphabétisation des adultes (BDAA) comme centre d'échange de renseignements sur l'éducation en milieu de travail et celle de l'Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes (EIAA) et de l'Enquête sur l'alphabétisation et les compétences des adultes (EACA) s'est fait sentir pendant les trois périodes.

Thème n° 3 : Définitions du partenariat

Il y a divers types et niveaux de partenariat. Il y a des partenariats avec un P majuscule et des partenariats avec un p minuscule. Les partenariats ont des dénominateurs communs. Les membres de partenariats fructueux sont fiables, persistants pour atteindre les objectifs, et ils travaillent dans un climat d'ouverture. Il y a un réel respect pour chaque membre et une conscience des faiblesses. Les membres sont tous déterminés à faire fonctionner le partenariat. Dans le cas de l'alphabétisation, un événement déclencheur, positif ou négatif, a provoqué la formation d'un partenariat. Cet événement a servi de catalyseur pour une action quelconque et a mené à une recherche soigneuse des partenaires provenant du milieu des affaires et du mouvement syndical.

Thème n° 4 : Facteurs d'un partenariat réussi au programme de partenariat avec des entreprises et des organisations syndicales du SNA

L'importance d'envisager toute la gamme des possibilités avec le milieu de travail est un facteur clé des partenariats fructueux. Les complexités de l'alphabétisation en milieu de travail ont été comprises dans la perspective du développement social. La quête de champions, pour communiquer cette vision, qui en est venue à inclure les compétences essentielles, a aussi été une stratégie utile.

L'engagement sans réserve de tous les partenaires, y compris le SNA, est un deuxième facteur. L'engagement des partenaires a été démontré par le respect des valeurs des parties intéressées, des divergences de vues, et des discussions libres et franches. Au niveau des projets individuels du partenariat, la charge de travail a été partagée également et il n'y avait pas d'intentions cachées.

L'échange d'information entre les partenaires est un autre facteur de réussite. Connaître le portrait d'ensemble qui pouvait influencer l'élaboration d'une proposition ou d'un projet était important. Le rôle du SNA a été davantage celui de source utile d'information que d'administrateur de règlement.

La réceptivité du SNA comme source de financement pour encourager les partenariats entre des entreprises, des organisations syndicales et le secteur de l'éducation est un autre facteur de réussite. Cette réceptivité se caractérisait par une atmosphère d'expérimentation et de prise de risques dans les projets ainsi que la certitude d'être dans la bonne voie.

Le rôle du personnel du SNA qui travaillait avec les partenaires est un autre facteur. Ils ont apporté leur aide dans l'élaboration des propositions, constitué une source d'information et interprété les directives de politique à l'intention des partenaires.

Un dernier facteur de réussite est la structure de chaque projet élaboré par les partenaires. De petits projets axés sur les besoins locaux étaient importants. Les partenaires du milieu des affaires, du

mouvement syndical et de l'éducation étaient les moteurs de la réalisation d'un projet.

Thème n° 5 : Dynamique du programme de partenariat avec les entreprises et les organisations syndicales

Un moteur de cette dynamique a été le leadership du SNA durant les périodes de construction des fondements, et de développement et démonstration. Le SNA a préconisé des projets des entreprises et des organisations syndicales qui venaient de la « base ». Ce leadership a contribué à faire passer le programme d'une vision à un solide point de départ. De fortes alliances ont été formées avec les gouvernements provinciaux et territoriaux, et les rapports entre les nouveaux partenaires ont été cimentés. Les partenaires se sentaient à l'aise pour prendre des risques et expérimenter des idées d'avant-garde afin de répondre à des besoins locaux variés. Durant ces périodes, il y avait également une grande ouverture et une confiance totale lors des négociations entre les partenaires. Durant la troisième période, la politique du gouvernement a changé, ce qui a influé sur le leadership, la prise de risque et les styles de négociation.

Thème n° 6 : Appui des propositions et des projets dans le programme de partenariat

Durant les périodes de construction des fondements et de développement et démonstration, le dialogue était ouvert et les idées de projets étaient sans cesse réexaminées, ce qui a encouragé le développement des partenariats, considéré comme la pierre angulaire du programme. Durant la période de modification du programme, l'appui et les conseils sur les idées proposées étaient plus lents à venir et la communication unilatérale est devenue plus bureaucratique et moins sensible aux buts des projets. De plus, on a établi un mécanisme d'examen des propositions par des comités de pairs.

Thème n° 7 : Facteurs de l'échec d'un partenariat : Points de vue des principales parties intéressées

1. Les objectifs opposés et les intentions cachées au début du développement d'un partenariat peuvent mener à l'échec. Ces problèmes peuvent surgir également à mi-parcours. En règle générale, quand les objectifs du projet sont reliés à la responsabilité plutôt qu'au développement social, il y a plus de risque de divergence entre les visions des partenaires et celles du bailleur de fonds.
2. Un autre facteur qui influe sur la réussite est la relation de travail entre les partenaires. Des caractéristiques qui peuvent nuire à un partenariat et à son travail sont une confiance brisée, le manque de franchise et un échange flou d'information entre les partenaires.
3. Les luttes de pouvoir sont un autre facteur qui peut nuire aux partenariats, surtout quand les membres ne comprennent pas leur culture organisationnelle respective.
4. Un quatrième facteur qui peut contribuer à l'échec d'un partenariat est la présence d'obstacles structurels. Lorsqu'une organisation partenaire choisit un champion de l'intérieur de l'organisation afin d'accroître la visibilité d'une question relative à l'alphabétisation en milieu de travail et que ce champion quitte l'organisation, il peut y avoir des conséquences négatives sur le projet. Des exigences rigides en matière de responsabilité et une attention trop minutieuse à la responsabilité financière du projet peuvent détourner les partenaires du travail « réel », ce qui influe sur les résultats et les retombées du projet.

Thème n° 8 : Leçons et modifications du programme

La leçon la plus importante à tirer des sources de données est que les partenariats peuvent se développer et durer quand le bailleur de fonds comprend le travail des organisations partenaires et devient un partenaire égal dans le processus. Lorsque le travail lié à un projet qui découle d'un partenariat est appuyé régulièrement, une

capacité de réseautage se crée, ce qui peut se répandre dans toutes les régions du pays.

Au fil des trois périodes, des changements ont été apportés au programme. Vers la fin de la période de développement et de démonstration (1996-2000), l'alphabétisation est devenue moins importante que les compétences essentielles. Il y a eu également un essoufflement de la question de l'alphabétisation en milieu de travail, car des ententes sur la formation ont alors été négociées et signées entre les provinces et RHDSC. Dans la période de modification du programme (2001-2006), avec la mise en place d'un système à échelons pour la présentation des projets, l'innovation a été définie de manière plus rigide et l'absence d'échange d'information du SNA sur les changements de politique a commencé à préoccuper.

Implications pour l'alphabétisation en milieu de travail et les compétences essentielles

Pratique

En l'absence d'une stratégie pancanadienne de l'alphabétisation et, par conséquent, d'un système quelconque pour l'éducation des adultes, le programme de partenariat avec des entreprises et des organisations syndicales du SNA a été un « déclencheur de système ». L'approche du SNA face au développement de partenariats a fourni un cadre très nécessaire pour l'élaboration et l'exécution de programmes d'alphabétisation en milieu de travail. Ce cadre est en danger, car le programme s'éloigne de plus en plus des objectifs de développement social.

L'une des principales contributions du SNA à titre de déclencheur de système a probablement été l'importance accordée à la formation et au perfectionnement des formateurs en alphabétisation. Contrairement aux collègues dans d'autres domaines de l'éducation, comme les instituteurs dans les écoles primaires, les enseignants dans les collèges et les professeurs d'université, les formateurs en alphabétisation ne sont généralement pas reconnus

comme des professionnels. En plus de donner de la crédibilité aux programmes offerts en milieu de travail, la formation des formateurs contribue à faire de l'alphabétisation un objectif d'apprentissage légitime pour des adultes. Même s'il y a encore de la place pour les bénévoles, comme les tuteurs, eux aussi participent à un programme de formation.

Essentiellement, l'approche du SNA face aux partenariats a permis le développement du domaine de l'alphabétisation en milieu de travail, tel que nous le connaissons actuellement. Ce développement a une grande portée ; il comprend la promotion et la sensibilisation, la coordination et l'échange d'information, le perfectionnement professionnel, la recherche, l'échange de modèles de pratiques exemplaires... et le développement d'autres partenariats.

Politique

L'étude de cas fait ressortir l'importance stratégique des partenariats multisectoriels, par exemple avec les entreprises, les organisations non gouvernementales et les syndicats, dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique gouvernementale. La participation fédérale au programme de partenariat avec des entreprises et des organisations syndicales du SNA reposait sur la volonté d'accroître l'alphabétisation afin d'améliorer le rendement économique et l'employabilité. Le renforcement des capacités, le développement de compétences dans le milieu de travail et la volonté de créer de nouvelles connaissances à partir du milieu de travail ont été les tactiques employées par les partenariats multisectoriels afin de réaliser les objectifs de politique fédéraux.

L'étude révèle également que, pour atteindre des objectifs de programme, le gouvernement doit expliquer ses grands intérêts stratégiques. Le succès des étapes de la construction des fondements ainsi que du développement et de la démonstration s'explique en partie par le fait que le gouvernement a pris le temps d'analyser les implications de l'alphabétisation pour l'économie et d'investir dans la diffusion de ces analyses aux partenaires afin d'accroître les connaissances et de stimuler le développement.

Une troisième implication est l'importance de la constance des politiques dans des domaines qui évoluent lentement et à long terme comme l'alphabétisation et les compétences essentielles. Cela signifie qu'une fois que les politiques sont établies, elles doivent être appliquées systématiquement afin de réussir. Il semble que cet objectif a été atteint pendant les années de construction des fondements, ainsi que de développement et de démonstration et, qu'au fil du temps, cette constance a créé une coalition productive de partenaires déterminés à travailler main dans la main pour atteindre un objectif d'alphabétisation clairement défini par le gouvernement. Durant la période de modification du programme, l'objectif stratégique d'accroître l'alphabétisation en milieu de travail est devenu moins important que la responsabilité.

Recherche

Les résultats de cette étude ont donné une riche perspective descriptive au processus des partenariats. L'étude a aussi permis de mieux comprendre les facteurs qui peuvent influencer sur la réussite des partenariats dans ces domaines ainsi que les problèmes qui pourraient survenir et compromettre cette réussite. Par exemple, quelle est l'importance de la confiance et de la franchise dans le processus comparativement à d'autres facteurs comme l'équilibre du pouvoir, l'établissement d'un consensus sur les buts et la vision du partenariat? Une autre implication importante pour la recherche est la question des buts communs et de la vision partagée du partenariat. Jusqu'à quel point est-ce important pour la réussite des partenariats en général? Les questions de recherche soulevées par les résultats de l'étude sont importantes, car elles portent sur les rapports entre des facteurs qui influent sur la réussite ou l'échec éventuel des partenariats. Deuxièmement, les résultats montrent un processus évolutif. Autrement dit, les partenariats évoluent avec le temps, et des conséquences, des actions et des résultats particuliers peuvent influencer sur la réussite globale. Mais quels sont les liens entre les questions de recherche?

Une approche conceptuelle fructueuse pour relier ces facteurs dans un processus évolutif consiste à adopter la perspective du cycle de vie. Les recherches antérieures et la réflexion conceptuelle dans les

études en gestion organisationnelle du cycle de vie peuvent être une façon utile d'encadrer l'analyse des implications pour la recherche à partir des résultats de la présente étude. L'idée que les organisations évoluent dans un processus de croissance et de changement dans le temps est utile pour encadrer le processus du partenariat, depuis le financement initial vers les buts du projet, la mise en œuvre et les résultats finaux, tel que décrit dans la présente étude.

Cette perspective du cycle de vie indique aussi que chaque étape a son propre potentiel de crise et de règlement nécessaire afin que la croissance ou le changement se poursuive. Cette perspective appuie les facteurs qui, comme l'a révélé l'étude, peuvent contribuer à la réussite d'un partenariat, ou menacer sa survie. Envisager le partenariat dans la perspective du cycle de vie peut donc permettre de comprendre à la fois l'évolution du partenariat au fil des phases mais aussi les facteurs clés susceptibles de nuire gravement au progrès futur du partenariat à chaque étape, comme la confiance, l'échange d'information, le consensus sur les objectifs, les luttes de pouvoir et les conflits. Cette perspective axée sur le cycle de vie peut englober les trois phases, leurs facteurs caractéristiques, et permettre de commencer à comprendre théoriquement pourquoi ces facteurs sont importants dans le processus de partenariat.