

# UP SKILL

LES BASES DE L'EXCELLENCE

## UPSKILL : Un test crédible de la formation en littératie et compétences essentielles en milieu de travail



Rapport sommaire  
Août 2014

SRDC  SRSA

### **Conseil d'administration de la SRSA**

Richard A. Wagner  
Associé principal, Norton Rose Fulbright S.E.N.C.R.L.,  
s.r.l.

María David-Evans  
Présidente sortante de l'IAPC et ancienne sous-  
ministre, Gouvernement de l'Alberta

Robert Flynn  
Professeure émérite, École de psychologie, Université  
d'Ottawa

John Helliwell  
Codirecteur, programme Interactions sociales, identité  
et mieux-être, Institut canadien de recherches avancées

Suzanne Herbert  
Ancienne sous-ministre, Gouvernement de l'Ontario

Guy Lacroix, Ph. D.  
Professeur d'économie, Université Laval

Renée F. Lyons, Ph. D.  
Présidente de la recherche sur les maladies chroniques  
complexes et directrice scientifique de TD du  
Bridgepoint Collaboratory for Research and Innovation,  
Université de Toronto

Sharon Manson Singer  
Ancienne présidente des Réseaux canadiens de  
recherche en politiques publiques

Jim Mitchell  
Partenaire fondateur de la firme d'experts-conseils en  
politiques Sussex Circle

### **Président et chef de la direction de la SRSA**

Jean-Pierre Voyer

### **Auteurs**

David Gyarmati – directeur du projet

Norm Leckie

Michael Dowie

Boris Palameta

Taylor Shek-wai Hui

Elizabeth Dunn

Sophie Hébert

### **La Société de recherche sociale appliquée**

**(SRSA)** est un organisme de recherche sans but lucratif, créé dans le but précis d'élaborer, de mettre à l'essai sur le terrain et d'évaluer rigoureusement de nouveaux programmes. Notre mission, qui comporte deux volets, consiste à aider les décideurs et les intervenants à déterminer les politiques et programmes qui améliorent le bien-être de tous les Canadiens, en se penchant particulièrement sur les effets qu'ils auront sur les personnes défavorisées, et à améliorer les normes relatives aux éléments probants utilisées pour évaluer ces politiques.

Depuis sa création en décembre 1991, la SRSA a réalisé plus de 200 projets et études pour différents ministères fédéraux et provinciaux, des municipalités ainsi que d'autres organismes publics et sans but lucratif. La SRSA a des bureaux à Ottawa, à Toronto et à Vancouver.

## Partenaires d'UPSKILL



## Promoteur d'UPSKILL

Le projet UPSKILL a été financé par le Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles du Gouvernement du Canada.



Les opinions et interprétations exprimées dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du Gouvernement du Canada.

## Remerciements

Le projet UPSKILL est le résultat de la collaboration entre un grand nombre d'organisations et d'individus. Nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué à la réussite de ce projet.

UPSKILL n'aurait pas été possible sans le financement d'Emploi et Développement social Canada (EDSC). Nous remercions tout particulièrement Silvano Tocchi, directeur général, et son personnel du Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles (BACE) pour leur important soutien continu et leurs conseils. Nous tenons également à remercier Rachel Wernick, ancienne directrice générale du BACE, pour son soutien précoce et ses idées sur la conception.

Nous tenons à remercier le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT) et son réseau d'organisations de ressources humaines en tourisme (THRO) dans six provinces pour leur inestimable soutien et pour avoir réussi à mobiliser et à recruter des entreprises et des travailleurs dans le secteur de l'hébergement. Nous reconnaissons également les efforts du CCRHT et de son réseau d'examineurs, qui ont procédé aux évaluations du rendement de l'industrie dans les huit provinces participantes. Nous tenons tout particulièrement à remercier Philip Mondor, vice-président principal du CCRHT, pour son accompagnement à toutes les étapes du projet ainsi que sa merveilleuse équipe pour son travail acharné.

Nous offrons également des remerciements chaleureux à SkillPlan, qui a dirigé l'élaboration des programmes de formation de base UPSKILL et qui a mené l'analyse des besoins du secteur. SkillPlan a également fourni un soutien continu aux instructeurs d'UPSKILL et a collaboré à la conception du Portrait instantané des compétences. Un merci spécial à Kyle Downie, président de SkillPlan, et à son personnel pour leurs inlassables efforts, leur professionnalisme et leur soutien continu. Nous tenons à remercier l'ancienne présidente de SkillPlan, Lynda Fownes, pour son importante contribution à la conception du projet et à sa mise en œuvre au cours de ses deux premières années.

Nous offrons également nos plus sincères remerciements au groupe de formation du Collège Douglas, qui était le principal partenaire responsable de la participation du secteur, du recrutement des entreprises et de la prestation de la formation dans la province de la Colombie-Britannique, ce qui représente près d'un tiers de l'échantillon total. Le groupe de formation a également collaboré à l'analyse des besoins du secteur et à la conception des programmes de formation de base d'UPSKILL. Nous tenons tout particulièrement à remercier Valerie Lockyer, directrice exécutive, et sa merveilleuse équipe pour leur importante contribution et leurs conseils continus tout au

long de la mise en œuvre. Nous sommes également reconnaissants envers Bob McConkey, ancien directeur exécutif et l'un des premiers défenseurs de l'étude.

Nous tenons à offrir nos plus sincères remerciements à tous les instructeurs d'UPSKILL, qui ont personnalisé et livré la formation en littératie et compétences essentielles, en plus de réaliser d'autres tâches trop nombreuses pour les mentionner. Leurs connaissances, compétences et professionnalisme constituent l'une des principales raisons qui ont fait d'UPSKILL une réalité. Nous sommes reconnaissants envers chacun de nos partenaires THRO, y compris le Saskatchewan Tourism Education Council (STEC), le Manitoba Tourism Education Council (MTEC), l'Ontario Tourism Education Corporation (OTEC), le Nova Scotia Tourism Human Resource Council (NSTHRC), l'Association de l'industrie touristique du Nouveau-Brunswick (AITNB) et Hospitality Newfoundland and Labrador (HNL). Nous tenons également à remercier Workplace Education Manitoba (WEM), le ministère du Travail et de l'Enseignement supérieur de la Nouvelle-Écosse ainsi que Literacy Alberta, qui ont offert la formation UPSKILL dans leurs provinces respectives. Un merci spécial à Scott Murray, président de DataAngel inc., et au Bow Valley College, qui ont collaboré à la conception et à la notation du Portrait instantané des compétences, l'instrument d'évaluation des compétences essentielles basé sur le TOWES et utilisé pour le projet UPSKILL.

Nous tenons également à exprimer notre gratitude envers nos nombreux collègues présents et passés ici à la Société de recherche sociale appliquée (SRSA). Le succès du projet n'aurait pas été possible sans une collaboration au sein de l'ensemble de l'organisation. Nous remercions tout particulièrement Jean-Pierre Voyer, président de la SRSA, pour son soutien et ses conseils tout au long du projet, Karen Myers pour ses contributions précoces à la conception, Claudia Nicholson et Douwre Grekou pour leur travail approfondi sur les données et l'analyse, et Natalie Conte, Julie Rodier et Paul Lalonde pour leur soutien à la recherche. Nous tenons également à exprimer notre profonde gratitude à feu notre ami et collègue Douglas Tattrie, dont les idées sur la conception de la recherche d'UPSKILL ont été cruciales pour sa réussite à long terme.

Enfin, nous tenons à exprimer notre gratitude à tous les employeurs et employés qui ont participé à UPSKILL et nous souhaitons reconnaître leur inestimable contribution. Nos remerciements les plus sincères vont à tous ceux qui ont donné de leur temps, à la fois ceux qui ont reçu une formation et ceux de notre groupe témoin, et qui nous ont permis de mesurer l'efficacité de la formation sur les compétences essentielles en milieu de travail.

## Introduction

Le défi que représente le faible niveau de littératie chez les Canadiens en âge de travailler semble persister. Les résultats de la dernière série d'évaluations internationales sur la littératie publiées en 2013 révèlent que bien que le Canada se classe dans la moyenne en matière de taux de littératie, il compte aussi une proportion plus élevée de sa population avec des niveaux de littératie à la fois faibles et élevés (Statistique Canada, 2013). En outre, les résultats montrent que, même si un adulte canadien sur sept fonctionne avec un niveau très élevé de littératie (14 % au Niveau 4 ou supérieur), près de la moitié de la population en âge de travailler se classe au Niveau 3 ou moins, c'est-à-dire le niveau jugé essentiel pour obtenir un bon rendement dans de nombreuses professions canadiennes.<sup>1</sup>

Au cours de la dernière décennie, un grand volume de recherche a démontré que la littératie est sans équivoque associée à de grandes différences en matière d'employabilité, de salaires, de revenus et de recours aux programmes de soutien du revenu. Les adultes ayant des compétences de littératie plus élevées gagnent plus, ont moins recours au chômage et sont moins dépendants des transferts gouvernementaux que ceux ayant une faible littératie (Osberg, 2000; Green et Riddell, 2001; Green et Riddell, 2002; Green et Riddell, 2007; Raudenbush et Kasim, 2002; et Statistique Canada et OCDE, 2005). Par ailleurs, outre le fait qu'une faible littératie entraîne une augmentation des coûts pour les entreprises en raison de blessures et d'absentéisme, la recherche suggère que la productivité baisse considérablement avec la baisse de la littératie, ce qui cause une augmentation des coûts de main-d'œuvre et une réduction de la rentabilité des entreprises (Coulombe et Tremblay, 2004).

### Encourager les investissements des employeurs dans la formation en littératie et compétences essentielles

Plus de 75 % des personnes à faible littératie sont employées durant l'année; par conséquent, le milieu de travail constitue une avenue essentielle pour la formation afin d'accroître le niveau de littératie des Canadiens (Conseil canadien sur l'apprentissage, 2008). On compte un nombre croissant de preuves anecdotiques sur l'efficacité de la formation en littératie et compétences essentielles (LCE) en milieu de travail, y compris un certain nombre de meilleures pratiques en matière de conception et de prestation de la formation. En dépit de cela, il reste des défis importants à surmonter pour la prestation de formation LCE parmi les entreprises et les travailleurs peu qualifiés. Les travailleurs éprouvant le plus grand besoin d'apprendre à améliorer leurs compétences et leur littératie sont souvent les moins susceptibles de recevoir une telle

formation, en particulier les travailleurs de « première ligne », parmi lesquels l'incidence de la formation est significativement inférieure à son apparente nécessité (Gyarmati, Leckie, Dowie, Myers et Conte, 2010).

### Existe-t-il un argument solide en faveur de la formation en littératie et compétences essentielles en milieu de travail?

La décision d'une entreprise d'investir dans la formation, bien que complexe, concerne finalement le rendement attendu de l'investissement. Voilà en partie le défi pour les employeurs : peu d'études de grande qualité ont mesuré de façon fiable les effets de la formation en littératie ou son taux de rendement. En effet, une revue internationale d'études empiriques sur l'efficacité de la formation en littératie a constaté que les quelques études de formation en milieu de travail ayant été conduites ne se classent pas très bien en termes de qualité de recherche (Gray, 2006).

Dans un effort visant à combler cette lacune, le Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles (BACE), une division d'Emploi et Développement social Canada (EDSC), a décidé de parrainer un projet de recherche à grande échelle pour évaluer la formation LCE en milieu de travail en utilisant les méthodes les plus rigoureuses. Réalisé par la Société de recherche sociale appliquée (SRSA), le projet UPSKILL a été lancé en 2010 en tant que recherche pancanadienne et projet pilote. UPSKILL a utilisé un essai contrôlé randomisé pour fournir les mesures les plus fiables de l'impact de la formation LCE en milieu de travail. Le projet a compté sur la participation de plus de 100 entreprises et de près de 1 500 travailleurs du secteur de l'hébergement de l'industrie du tourisme dans huit provinces.

Les résultats de cette étude indiquent que la formation LCE en milieu de travail a effectivement de grands impacts positifs sur les compétences des travailleurs, le rendement au travail, ainsi que sur un éventail de facteurs économiques et sociaux touchant les travailleurs et les entreprises. Une analyse avantages-coûts révèle aussi un rendement positif des investissements pour les entreprises. Et, surtout, l'étude conclut que la nature des impacts varie selon les entreprises et les travailleurs, ce qui a d'importantes conséquences sur la conception et la prestation de programmes de formation efficaces. La compréhension de ces facteurs peut conduire à des politiques favorisant de plus grands investissements en formation de la part des employeurs ainsi qu'un plus grand rendement de ces investissements.

Les conclusions d'UPSKILL fournissent des résultats probants et des connaissances précises sur la valeur de la formation LCE en milieu de travail, pouvant appuyer les décisions de

<sup>1</sup> Basé sur les profils de compétences essentielles [http://www.edsc.gc.ca/tra/emplois/ace/profils/guide\\_sommaire.shtml](http://www.edsc.gc.ca/tra/emplois/ace/profils/guide_sommaire.shtml).

formation des petites et moyennes entreprises (PME) et rendre la formation en milieu de travail plus accessible aux Canadiens les moins qualifiés.

## Objectifs et questions de recherche

L'objectif du projet pilote UPSKILL est de fournir un test crédible de l'efficacité de la formation LCE en milieu de travail en mesurant ses effets sur les travailleurs et les entreprises, et en estimant le rendement de l'investissement pour tous ceux qui y participent.

La question politique prioritaire pour ce projet peut être énoncée comme suit :

**La formation en littératie et compétences essentielles en milieu de travail améliore-t-elle efficacement les compétences des travailleurs et mène-t-elle à un meilleur rendement au travail de manière à soutenir les individus tout en répondant aux besoins d'affaires des entreprises et en générant un rendement de l'investissement positif?**

Cette question de politique centrale englobe une série de sous-questions et d'hypothèses au sujet de la décision de participer à la formation LCE; le degré d'engagement envers les activités d'apprentissage; ses effets sur les compétences des travailleurs, le rendement au travail et les résultats opérationnels; et finalement, son rapport coût-efficacité pour les entreprises et les gouvernements. La question politique prioritaire peut être décomposée en une série de questions de recherche, présentées dans l'encadré ci-dessous et traitées dans la suite de ce rapport.



### Questions de recherche UPSKILL

1. **La décision d'investir** : Les employeurs accepteront-ils une offre de formation LCE s'ils doivent prendre en charge une partie des coûts, et leur personnel choisira-t-il volontairement d'y participer?
2. **Prestation de la formation LCE** : Combien de temps les employeurs investiront-ils dans la formation compte tenu des contraintes de leur entreprise? Les travailleurs s'engageront-ils dans les activités de formation offertes?
3. **Effets sur les travailleurs** : La formation LCE améliore-t-elle les compétences des travailleurs, le rendement au travail et les conditions de travail, comme la stabilité d'emploi ou le salaire? Y a-t-il aussi des avantages non financiers comme l'amélioration de la santé ou du bien-être des travailleurs?
4. **Effets sur les entreprises** : La formation LCE en milieu de travail produit-elle des gains pour les entreprises en termes d'augmentation des revenus, d'amélioration de la productivité, de rétention des travailleurs ou de résultats plus positifs en matière de santé et de sécurité?
5. **Rendement de l'investissement** : La formation LCE en milieu de travail génère-t-elle un rendement de l'investissement positif pour les entreprises et les gouvernements?
6. **Conditions de réussite** : De quelle façon les effets de la formation LCE varient-ils parmi les travailleurs et les entreprises? Quelles sont les conditions requises pour obtenir des effets positifs et un rendement de l'investissement positif?

## Population cible

En collaboration avec le bailleur de fonds du projet, une large population d'intérêt a été identifiée au début de l'étude, soit les adultes moins qualifiés en âge de travailler employés dans les PME dans des professions et un secteur où il existe des preuves d'un écart dans les compétences essentielles. L'accent était mis sur les métiers pour lesquels les travailleurs auraient besoin d'une quantité relativement faible de formation LCE, soit de 10 à 40 heures, afin de développer leurs compétences au niveau requis pour leur travail.

Plusieurs professions et secteurs canadiens ont été examinés afin de déterminer lequel appuierait le mieux une étude en termes d'infrastructure existante permettant de faciliter une mise en œuvre dans l'ensemble du Canada ainsi qu'une évaluation de grande qualité.

En consultation avec le bailleur de fonds du projet, le secteur de **l'hébergement et des services de restauration** a été choisi comme secteur primaire d'intérêt pour le projet pilote UPSKILL.

Le secteur est représenté par un fort conseil national au sein du Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT), est déjà doté de l'infrastructure de formation et d'évaluation, qui a été adaptée pour UPSKILL, et possède des liens étroits avec l'industrie, à la fois à l'échelle nationale et régionale, sous la forme de partenariats provinciaux. Dans ce secteur, les conditions soutenant une évaluation pancanadienne réussie étaient très fortes et une main-d'œuvre de taille suffisante avec des écarts de compétences pertinents existe parmi quatre groupes professionnels :

- Services d'hébergement : Préposés à la réception, agents du service à la clientèle
- Services d'entretien : Préposés aux chambres
- Aliments et boissons : Serveurs de banquets, serveurs d'aliments et de boissons
- Services de cuisine : Cuisiniers à la chaîne, aides de cuisine

En plus d'offrir de bonnes conditions pour une étude *interne* valide, dans laquelle les effets de la formation peuvent être évalués de façon fiable et sans erreurs, le secteur de l'hébergement fournit un degré élevé de validité *externe*, ce qui signifie que les résultats seront pertinents pour les entreprises et les travailleurs d'autres secteurs. Les professions ciblées ne sont pas seulement présentes dans les services de restauration et les autres secteurs du tourisme, mais sont aussi semblables à beaucoup d'autres dans le secteur plus vaste de la vente au détail, qui compte l'un des effectifs les plus importants au Canada.

## Modèle de programme

Le modèle de programme UPSKILL a été élaboré en fonction des meilleures pratiques en matière de formation en milieu de travail déterminées au moyen d'un examen de modèles prometteurs et d'une vaste consultation avec les professionnels LCE en milieu de travail. Les caractéristiques essentielles de la conception du programme comprennent le rôle clé joué par les partenariats (avec l'industrie, les syndicats et le gouvernement) dans la mise en œuvre, l'harmonisation de la formation avec l'apprenant identifié et les besoins d'affaires, et l'utilisation de stratégies d'apprentissage transférables et de modèles de prestation flexibles qui insistent sur une approche axée sur le service.<sup>2</sup>

Ces meilleures pratiques ont été mises en œuvre à travers un modèle de processus et de partenariat à plusieurs étapes, reconnaissant que la formation ne constitue pas simplement un événement ou un exercice d'enseignement par des formateurs seuls. Il s'agit plutôt d'un processus nécessitant une collaboration entre les intervenants qui se doit d'être sensible au contexte particulier d'une organisation afin qu'il puisse offrir une valeur durable. Parallèlement, il doit maximiser l'efficacité de la prestation en s'appuyant sur les ressources sectorielles là où elles sont disponibles, comme les normes de rendement, les programmes de formation de base et les outils de formation.

Voici un aperçu de ce processus ainsi que les faits saillants au sujet des principaux partenaires et de leurs rôles dans le projet.

- **Engagement du secteur** : La première étape de la mise en œuvre impliquait l'engagement de l'industrie cible, à la fois à l'échelle nationale et régionale, par les organisations principales qui ont agi à titre d'agent de liaison avec les entreprises. Au cours de cette première étape, l'organisation principale de chaque champ d'application a recruté un certain nombre d'entreprises « exemplaires », une ou deux dans chaque province, afin de participer à une analyse des besoins en rendement et en formation soutenant l'élaboration des programmes de formation LCE de base.
- **Analyse des besoins du secteur** : Au cours de la deuxième étape, une analyse des besoins du secteur a été réalisée afin de mieux comprendre la relation entre les compétences essentielles et les écarts en matière de rendement des travailleurs et les besoins d'affaires des entreprises du secteur de l'hébergement. Cette étape a été réalisée en procédant à l'analyse des normes nationales de l'industrie pour les professions ciblées et au développement d'un cadre de rendement reliant les compétences essentielles des travailleurs, leurs tâches et les résultats d'affaires des entreprises. À ces activités s'ajoute une analyse des compétences, des écarts de rendement et des besoins de formation au sein d'un groupe d'entreprises exemplaires visant à mieux comprendre la façon dont les gains de compétences essentielles pourraient générer des résultats d'affaires positifs dans ce secteur.
- **Conception de programmes de formation de base – LCE au sein d'un cadre de rendement** : Au cours de la troisième étape, les programmes de formation de base ont été conçus pour chacune des professions ciblées, sur la base des conclusions de l'analyse des besoins du secteur. En parallèle, des ateliers de formation des formateurs ont été conçus avec d'autres outils pour préparer et soutenir les éducateurs en milieu de travail dans leur tâche consistant à prodiguer de la formation.
- **Recrutement des entreprises et évaluation des besoins organisationnels** : Parallèlement à la conception des programmes de formation de base, des entreprises

<sup>2</sup> Voir le rapport de conception du projet UPSKILL Gyarmati et al. (2010).

individuelles ont été recrutées pour participer au projet. L'offre incluait jusqu'à 40 heures de formation en compétences essentielles pour chaque employé avec compensation salariale aux employeurs pour la moitié du temps impliqué, jusqu'à un maximum de 20 heures. L'offre comprenait un examen détaillé des besoins organisationnels afin d'aider à identifier les écarts de rendement propres à l'entreprise ainsi que les objectifs d'affaires, permettant par la suite la personnalisation des programmes.

- **Recrutement et évaluation des travailleurs :** Les travailleurs ont ensuite été recrutés au sein de chaque entreprise participante grâce à des séances d'information au cours desquelles les objectifs, avantages et aspects administratifs du projet ainsi que la formation ont été expliqués aux participants potentiels. La participation à UPSKILL était volontaire. On a demandé aux employés qui ont accepté de participer au projet de signer un formulaire de consentement qui a permis à la SRSA d'utiliser les données recueillies à des fins de recherche et de personnalisation de la formation. Les évaluations des compétences essentielles des participants individuels et du rendement au travail ont été menées à la suite des séances d'information.
- **Personnalisation et prestation de la formation :** Les éducateurs en milieu de travail ont ensuite utilisé les résultats de l'examen des besoins organisationnels, des compétences de base et du rendement des participants afin de personnaliser les programmes de formation de base pour élaborer une solution de formation pour chaque entreprise et ses employés participants. La solution de formation était ensuite offerte aux participants sur le lieu de travail et comptait un maximum de 40 heures de formation par participant. S'appuyant sur une approche souple et homogène, la formation combinait des modules d'apprentissage de groupe, privés et d'autoformation adaptés aux besoins particuliers de l'entreprise et des apprenants. Des évaluations des compétences et du rendement au travail ont également été réalisées après la formation afin de mesurer les gains, en plus des sondages menés auprès des participants.

### Principaux partenariats

Le **Conseil canadien des ressources humaines en tourisme** (CCRHT) a été choisi comme partenaire principal pour soutenir l'engagement du secteur de l'hébergement à l'échelle nationale, compte tenu de son rôle clé en tant que conseil du secteur responsable de l'industrie du tourisme. Dans la plupart des provinces, ses homologues provinciaux, appelés organisations de ressources humaines en tourisme (THRO), ont conduit à l'engagement du secteur dans leur province respective et ont aidé à coordonner la prestation de la formation UPSKILL avec d'autres partenaires locaux. Les organismes THRO participants comprenaient le Saskatchewan Tourism Education Council (STEC), le Manitoba Tourism Education Council (MTEC), l'Ontario Tourism Education Corporation (OTEC), le Nova Scotia Tourism Human Resource Council (NSTHRC), l'Association de l'industrie touristique du Nouveau-Brunswick (AITNB) et Hospitality Newfoundland and Labrador (HNL). Le CCRHT et les THRO provinciales ont aussi mené les évaluations emerit© pour mesurer le rendement au travail.

Le **groupe de formation du Collège Douglas** était le principal partenaire responsable de la participation du secteur, du recrutement des entreprises et de la prestation de la formation dans la province de la Colombie-Britannique. Le groupe de formation a également collaboré à l'analyse des besoins du secteur et à la conception des programmes de formation de base d'UPSKILL.

**SkillPlan** a dirigé l'élaboration des programmes de formation de base UPSKILL et a mené l'analyse des besoins du secteur. SkillPlan a également fourni un soutien continu aux instructeurs d'UPSKILL et a collaboré avec DataAngel et le Bow Valley College à la conception du Portrait instantané des compétences.

Les **autres partenaires** comprenaient Workplace Education Manitoba (WEM), le ministère du Travail et de l'Enseignement supérieur de la Nouvelle-Écosse ainsi que Literacy Alberta, qui ont prodigué la formation UPSKILL dans leurs provinces respectives. Le Bow Valley College et DataAngel ont collaboré à la conception et à la notation du Portrait instantané des compétences, l'instrument d'évaluation des compétences essentielles basé sur le TOWES et utilisé pour le projet UPSKILL.



## Plan de recherche

### Un essai contrôlé randomisé à l'échelle de l'entreprise

Il n'est pas simple d'identifier les impacts des programmes de formation sur les travailleurs et les entreprises. Les résultats individuels dépendent de nombreux facteurs et il ne suffit pas de simplement comparer les compétences ou le rendement des travailleurs avant et après la formation pour mesurer l'efficacité de cette formation. Par exemple, un changement dans la situation personnelle du travailleur ou des conditions économiques auxquelles fait face l'entreprise peuvent entraîner des différences de rendement au fil du temps, indépendamment des effets de la formation.

Pour isoler les effets de la formation de tous les autres facteurs, il est nécessaire d'avoir un contrefactuel, c'est-à-dire une mesure de ce qui se serait produit en l'absence de la formation. Le fait de comparer le rendement des participants après la formation avec ce contrefactuel donne une véritable mesure de l'impact différentiel de la formation. Il est largement admis que la meilleure façon d'obtenir un contrefactuel et de mesurer l'impact du programme consiste à utiliser un essai contrôlé randomisé. Avec un essai contrôlé randomisé, les personnes qui se portent volontaires pour une intervention sont assignées, au hasard, soit à un groupe programme qui bénéficie de l'intervention soit à un groupe témoin (ou de comparaison) qui ne reçoit rien. Le caractère aléatoire de l'assignation permet d'assurer que les deux groupes possèdent des caractéristiques identiques préalablement à la formation, même celles qui ne sont pas observées ou mesurables, ou qui sont totalement inconnues des chercheurs. Par conséquent, toute différence dans les résultats des deux groupes observée après la formation peut être attribuée avec certitude à l'effet du programme.

Dans le cas du projet pilote UPSKILL, l'assignation aléatoire a eu lieu immédiatement après le recrutement des entreprises et des travailleurs. Une méthodologie d'assignation aléatoire par grappes a été utilisée, dans laquelle ce sont les entreprises qui ont été assignées au hasard et non pas les participants individuels, qui avaient chacun une chance égale de recevoir une formation. Tous les travailleurs qui participaient au sein de chaque entreprise ont été assignés au même groupe, soit le groupe programme qui était admissible à la formation UPSKILL, soit le groupe témoin, qui ne l'était pas.

### Stratégie de recherche et collecte de données

Le plan de recherche d'UPSKILL possède trois composantes principales : la recherche sur la mise en œuvre afin d'étudier le processus de prestation de la formation LCE en milieu de travail, une étude d'impact pour mesurer les effets de la formation LCE sur les travailleurs et les entreprises et une analyse avantages-coûts visant à mesurer le rendement de

l'investissement. Les instruments de collecte de données primaires comprenaient des sondages auprès des participants et des employeurs, le test des compétences essentielles en milieu de travail (TOWES) et les évaluations du rendement au travail fondées sur le programme de certification de l'industrie emerit®. Tous les instruments ont été administrés au départ, avant la formation et environ neuf mois après l'adhésion au programme. Les évaluations des compétences essentielles ont été effectuées trois fois : au départ, immédiatement après la formation et environ neuf mois après l'adhésion au programme. Les données administratives sur les résultats des entreprises ont également été recueillies avec les données sur la prestation de la formation grâce à un système d'information pour la gestion des participants.

La figure 1 illustre le cadre de la recherche mettant en évidence chacune des variables centrales pour lesquelles des données ont été recueillies avant et après la formation. Elle commence par la formation sur les compétences essentielles et le processus d'apprentissage lui-même (en haut) et se termine par les résultats à long terme et l'estimation du rendement de l'investissement pour les travailleurs, les entreprises et le gouvernement (en bas). Entre les deux se trouvent les résultats intermédiaires attendus de la formation, dont beaucoup sont à la fois des résultats et des conditions qui influent sur l'ampleur des effets de la formation sur d'autres résultats.

Tout autour du modèle se trouvent les facteurs contextuels de l'apprenant et de l'entreprise, qui peuvent atténuer les effets de la formation et représentent des variables importantes pour aider à l'interprétation des résultats.

### Formation LCE en milieu de travail : le processus

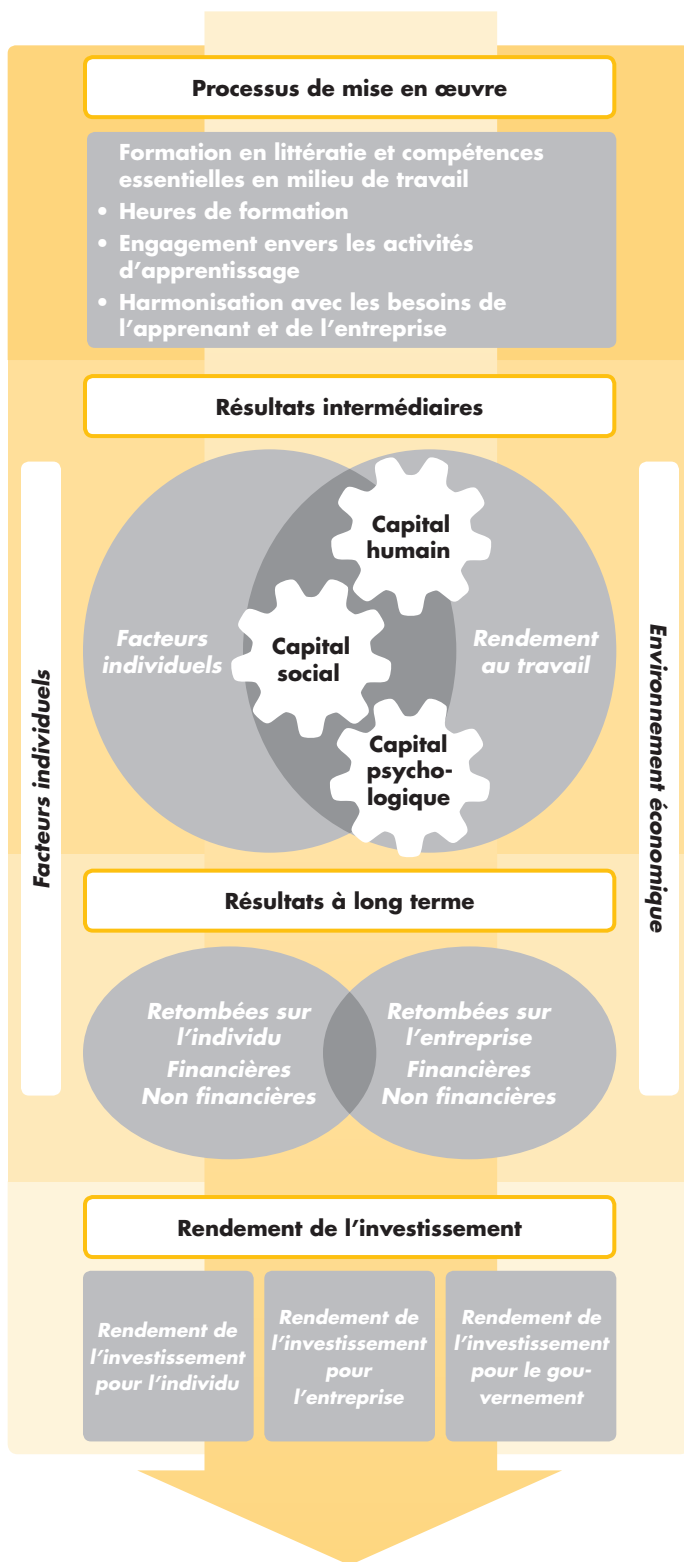
Le modèle logique commence par le processus de mise en œuvre de la formation LCE en milieu de travail. L'équipe de recherche a surveillé une série de facteurs qui influencent hypothétiquement l'efficacité de la formation, y compris le degré d'harmonisation de la formation avec les apprenants et les besoins des entreprises, la durée et l'intensité de la formation, les choix de l'instructeur en matière de personnalisation et de prestation de la formation, le degré de préparation des apprenants et des entreprises pour la formation, et l'étendue de leur participation active aux activités d'apprentissage.

### Facteurs contextuels

Un programme de formation n'est qu'une partie d'un système plus vaste qui conduit aux résultats escomptés lorsque d'autres facteurs jouent un rôle permettant d'influencer le comportement des travailleurs, leur rendement et les résultats d'affaires. Par conséquent, les impacts de la formation LCE en milieu de travail sont influencés par une multitude de facteurs contextuels, à l'échelle des apprenants et du lieu de travail, et à l'externe en ce qui a trait à l'environnement économique et politique. Le fait de mesurer la contribution de ces variables

supplémentaires nous permet de cerner les conditions pouvant favoriser ou entraver l'obtention de retombées positives découlant de la formation.

Figure 1 Cadre de recherche UPSKILL



## Résultats à court terme de la formation

**Compétences essentielles, capital humain** : L'amélioration des compétences essentielles des participants, y compris l'utilisation de documents, la numérotation, la communication orale, la résolution de problèmes/les capacités de réflexion et le travail avec les autres, compte parmi les principaux résultats immédiats d'intérêt de la formation. Ces améliorations peuvent conduire à une augmentation de la participation et de la réussite dans d'autres formes de développement des compétences, y compris la formation professionnelle.

**Rendement au travail** : L'amélioration de l'exécution des tâches d'emploi représente un autre résultat d'intérêt important et constitue le lien crucial entre les compétences essentielles et les résultats opérationnels. Par exemple, dans un cadre de service, la façon dont les employés abordent les clients représente généralement un résultat de rendement clé qui est renforcé par la formation en communication orale et en résolution de problèmes, ce qui peut conduire à une plus grande satisfaction des clients, une fidélisation de la clientèle et une augmentation des ventes, parmi les résultats pour l'entreprise. De même, une meilleure compétence en utilisation de documents et en numérotation devrait permettre de réaliser de façon plus précise, efficace et rapide les tâches principales, avec des taux d'erreur plus faibles. Ces compétences conduisent assez directement à un niveau de service supérieur, favorisant la satisfaction des clients et les ventes répétées tout en augmentant la productivité et en réduisant le taux d'erreur, ce qui mène à une réduction des coûts.

**Capital psychologique** : Des changements dans le capital psychologique des apprenants peuvent représenter un autre résultat assez immédiat de la formation; ces changements comprennent une série de mesures d'attitudes liées au sentiment d'efficacité personnelle, à l'estime de soi et à la résilience de l'apprenant. La recherche a montré que, indépendamment de la complexité de l'emploi, la formation peut améliorer le sentiment d'efficacité personnelle et, en outre, améliorer le rendement (Orpen, 1999). Il a également été discuté du fait que l'éducation des adultes contribue au développement de la résilience, ce qui peut conduire à la persistance à la fois en matière de formation continue, de rendement au travail et de développement de la carrière (Hammond, 2003).

**Capital social** : L'effet positif que peut avoir l'éducation des adultes sur la création et le développement du capital social, défini comme les ressources ou les formes de soutien accessibles à partir des réseaux sociaux de chacun, constitue un autre thème dans la littérature de la formation. Ceux qui ont des réseaux plus vastes et plus diversifiés peuvent avoir accès à d'autres canaux et à des possibilités d'améliorer leurs compétences (Balatti, Black et Falk, 2006).

### Mesurer les compétences essentielles

Les compétences des participants en utilisation de documents et en numératie ont été évaluées à l'aide du test des compétences essentielles en milieu de travail (TOWES), administré au départ, immédiatement après la formation et environ neuf mois après l'adhésion au programme. Une brève explication des niveaux de TOWES est fournie ci-dessous, extraite du Conference Board du Canada (2006).

**Niveau 1** 0-225 : Personnes possédant des compétences très faibles.

**Niveau 2** 226-275 : Personnes légèrement qualifiées pouvant uniquement réaliser des tâches simples et clairement énoncées. Le niveau de lecture est faible et le degré de compétence peut être masqué par les capacités d'adaptation pour gérer les demandes de tous les jours, mais l'individu peut avoir des difficultés d'apprentissage de nouvelles compétences professionnelles, par exemple.

**Niveau 3** 276-325 : Le niveau de compétence se rapproche du niveau requis pour obtenir un diplôme d'études secondaires et pour pouvoir être admis à un collège. Nécessite la capacité d'intégrer plusieurs sources d'information et de résoudre des problèmes plus complexes.

**Niveaux 4 et 5** 326-375 et 376-500 : Possibilité de traiter l'information à un niveau supérieur.

### Mesure du rendement au travail

Le rendement au travail a été mesuré en utilisant l'évaluation du rendement emerit© et le programme de certification de l'industrie. Des mises à jour et des ajouts mineurs ont été apportés aux évaluations initiales afin de les faire correspondre aux analyses des besoins des employeurs UPSKILL et de couvrir suffisamment les compétences essentielles de communication orale, de réflexion et de travail avec les autres. Les évaluations se présentaient à la fois sous la forme de protocoles d'observation et d'entrevues et ont été menées par des évaluateurs agréés du CCRHT dans chaque lieu de travail. Elles ont été administrées au départ, avant la formation et environ neuf mois après l'adhésion au programme. Les participants ont reçu une note globale avec une mention de réussite ou d'échec basée sur leurs notes et leur rendement dans le cadre d'un ensemble de tâches obligatoires. Les normes de l'industrie étant assez élevées, la note de passage requise variait de 80 à 85 %, en fonction du métier.

**Pratiques quotidiennes** : Le cadre de recherche comprend également les résultats relatifs aux pratiques de littératie des apprenants à l'extérieur du milieu de travail, comme la lecture de livres et d'autres documents qui ne sont pas liés au travail, la rédaction de lettres ou de courriels ainsi que la participation à des occasions supplémentaires d'apprentissage, comme le bénévolat.

### Résultats à long terme de la formation

Les **retombées financières individuelles** se rapportent aux effets à long terme du renforcement des compétences ayant trait au revenu ou à la richesse d'un individu, et comprennent notamment des taux d'emploi plus élevés, une plus grande stabilité d'emploi, des possibilités d'avancement de carrière et des salaires plus élevés.

Les **retombées individuelles non financières** sont celles qui n'affectent pas *directement* la richesse ou le revenu des travailleurs, mais qui peuvent avoir un effet indirect au fil du temps, ou qui sont d'importants indicateurs de bien-être général, y compris une plus grande satisfaction face à la vie, une amélioration de la santé physique et mentale, une diminution du stress et une participation sociale accrue ou une diminution de l'isolement.

Les **retombées financières sur l'entreprise** comprennent une augmentation des revenus de vente, une meilleure productivité et une réduction des coûts, une amélioration de la santé et de la sécurité, une réduction des blessures et de l'absentéisme et une augmentation de la rétention des travailleurs menant à des coûts d'embauche moindres. Les effets de la formation LCE sur ces résultats sont générés par des gains de compétences essentielles par les apprenants ainsi que par une amélioration du rendement au travail. Par exemple, l'amélioration des compétences en communication orale et en résolution de problèmes par les travailleurs individuels peut conduire à un meilleur engagement des clients, ce qui produira à son tour des effets positifs sur la satisfaction de la clientèle et sur les ventes.

Les **retombées non financières sur l'entreprise** comprennent l'amélioration du moral, une meilleure cohésion entre les collègues, l'amélioration de la confiance entre la direction et les employés ainsi qu'une culture d'apprentissage enrichie. Ces retombées sont étroitement associées aux résultats financiers. Par exemple, l'amélioration du moral des travailleurs et de la confiance envers la direction peut accroître la productivité et la rétention du personnel, réduisant ainsi les coûts.

## Résultats

### La décision d'investir : le recrutement des entreprises et des travailleurs

Un processus en deux étapes a été utilisé pour le recrutement, lors duquel les employeurs ont d'abord été recrutés, pour ensuite faire une offre aux travailleurs au sein de chaque entreprise. L'offre de formation était volontaire et son adoption constituait une question ouverte : les employeurs investiraient-ils dans la formation LCE en milieu de travail et leur personnel participera-t-il volontairement?

**L'offre de formation LCE était intéressante pour un grand nombre d'entreprises et de travailleurs, avec une forte adhésion et un faible taux d'abandon.**

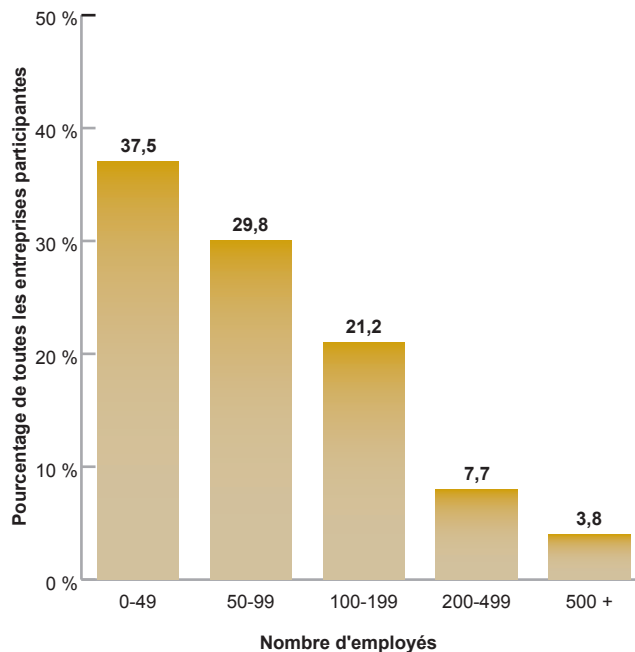
Au total, 110 entreprises et 1 438 travailleurs ont adhéré au projet dans huit provinces (toutes les provinces sauf le Québec et l'Île-du-Prince-Édouard). En tout, 104 entreprises ont fait l'objet d'évaluations des besoins organisationnels et 88 entreprises ayant des besoins de formation clairs ont poursuivi le projet. Une seule entreprise s'est retirée après avoir été assignée au groupe admissible à la formation (et seulement deux entreprises se sont retirées du groupe témoin). Une caractéristique essentielle du modèle qui a soutenu de forts taux de participation et de faibles taux d'abandon résidait dans l'intégration de la formation LCE à un cadre de besoins d'affaires et de rendement hautement pertinent, à travers lequel les employeurs pouvaient facilement voir l'applicabilité de la formation à leur contexte.

### Profil de l'entreprise : qui était intéressé par l'offre?

**La grande majorité des entreprises participantes étaient de petites et moyennes entreprises (PME) du secteur de l'hébergement.**

La figure 2 illustre que la grande majorité des entreprises participantes étaient des PME, conformément au groupe cible souhaité. Environ 37 % des entreprises étaient de petits hôtels de moins de 50 salariés. Un autre 51 % étaient des hôtels de taille moyenne comptant entre 50 et 199 employés. Seulement 12 % des entreprises comptaient 200 employés ou plus, et moins de 4 % en comptaient 500 ou plus.

Figure 2 Répartition des entreprises selon la taille



**Le taux de syndicalisation variait, tout comme les investissements antérieurs en matière de formation. Très peu d'entreprises ou de syndicats participants avaient offert de la formation sur les compétences essentielles à leurs travailleurs par le passé.**

Environ 36 % des hôtels participants comptaient parmi leur main-d'œuvre des employés syndiqués, bien que le pourcentage variait entre les provinces, d'environ 30 % en Colombie-Britannique, dans les Prairies et dans les régions de l'Atlantique, jusqu'à 61 % en Ontario. Près de la moitié des hôtels (48 %) avaient dépensé moins de 5 000 \$ en formation au cours de l'année précédente et la formation sur les compétences essentielles était très peu offerte.

**Les besoins des entreprises les plus fréquemment énoncés par une majorité (91 %) d'employeurs participants résidaient dans une meilleure qualité de service et l'amélioration des relations avec la clientèle, soit deux des principaux facteurs d'accroissement des revenus.**

Une proportion équivalente a identifié des problèmes de productivité, en particulier en termes d'efficacité de réalisation des tâches permettant de réduire les coûts de main-d'œuvre (90 %). Un pourcentage plus faible a mis en évidence la nécessité de réaliser des gains de productivité sur le plan de la réduction des erreurs et du gaspillage (75 %) et d'améliorer les résultats en matière de santé et sécurité (68 %). Le besoin d'affaires le moins commun était la réduction de l'absentéisme (32 %).

## Profil des participants : caractéristiques des travailleurs

Sous ces besoins d'affaires se cachaient de faibles niveaux de compétences essentielles et d'importants écarts dans le rendement au travail parmi les participants UPSKILL au moment de l'adhésion au programme.

Les scores initiaux moyens des participants UPSKILL à l'adhésion au programme étaient de 227 pour l'utilisation de documents et légèrement plus élevés pour la numérotation, à 246; ces deux résultats se situent dans la tranche inférieure du Niveau 2. La figure 3 illustre en outre que plus de 85 % des participants ont obtenu une note inférieure au Niveau 3 par rapport à l'utilisation de documents, et plus de la moitié d'entre eux se situaient dans l'intervalle allant du Niveau 1 supérieur au Niveau 2 inférieur (180 à 250).

En même temps, plus de 40 % des participants ont échoué à se conformer aux normes de rendement de l'industrie pour leur profession en fonction des évaluations de l'industrie, démontrant d'importants écarts en matière de communication orale, de résolution de problèmes et de travail d'équipe. Seuls trois participants sur cinq ont passé avec succès la composante de rendement de la certification de l'industrie au moment de leur adhésion.

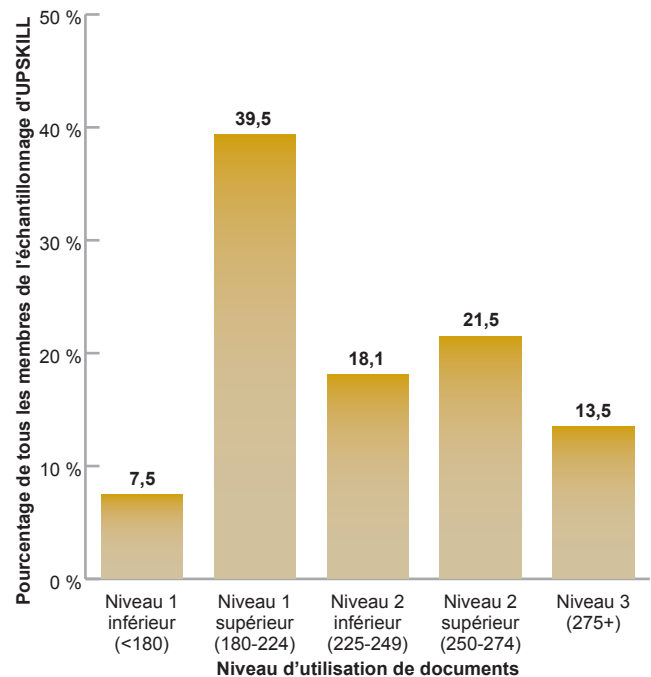
La plupart des participants étaient des employés permanents à temps plein de leur hôtel et travaillaient dans l'une des quatre professions de services primaires du secteur de l'hébergement.

Plus de 90 % des participants étaient des employés permanents à temps plein de leur hôtel, travaillant toute l'année, à raison de 37,2 heures par semaine en moyenne. Le salaire horaire moyen après impôt et déductions était de 11,69 \$. La période moyenne d'occupation du poste était de 5,6 ans dans le même hôtel.

Les préposés aux chambres représentaient le plus important groupe de participants (43 %), suivis par les agents de réception (25 %), les serveurs d'aliments et de boissons (21 %) et le personnel de cuisine (11 %).

Les participants UPSKILL étaient en majorité des femmes, d'âge moyen, possédant au moins un diplôme d'études secondaires. Un pourcentage important était composé d'immigrants.

Figure 3 Répartition des participants UPSKILL selon le niveau de littératie initial (utilisation de documents)



Près des trois quarts des participants UPSKILL étaient des femmes (72 %), dont la plupart étaient des préposées aux chambres. En moyenne, les participants étaient âgés de 38 ans, les deux tiers de l'échantillon étant âgés de moins de 45 ans.

Environ 85 % d'entre eux détenaient au moins un diplôme d'études secondaires et environ la moitié de ce pourcentage détenait un titre scolaire de niveau postsecondaire. Les immigrants composaient un peu plus de 42 % des participants.

## Prestation de la formation LCE : taux d'adhésion et niveau de participation

Après avoir reçu les résultats de leur évaluation des besoins organisationnels, 88 entreprises ayant des besoins de formation clairs ont décidé de poursuivre le projet. Environ la moitié a été assignée au hasard au groupe programme – au total, 45 entreprises comptant 787 participants – et était admissible à recevoir le programme de formation LCE, tandis que l'autre moitié a servi de groupe témoin.

L'offre de formation UPSKILL à ces 45 entreprises du groupe programme ainsi qu'à leurs employés était d'un maximum de 40 heures de formation LCE par participant, offerte sur place pendant les heures de travail. L'un des principaux objectifs de l'étude consistait à mesurer le degré d'adhésion à l'offre des entreprises et des travailleurs admissibles et d'engagement actif envers les activités d'apprentissage. Bien qu'un modèle de formation en milieu de travail présente clairement l'avantage d'être facilement accessible aux travailleurs à faible littératie, il peut être difficile d'offrir de la formation dans un

environnement d'affaires dynamique où les exigences quotidiennes de travail dictent souvent la disponibilité du personnel pour la formation. Même parmi les entreprises ayant initialement accepté l'offre de formation, des questions concernant leur niveau de participation ultérieure demeuraient entières : les employeurs donneraient-ils suite à l'offre et permettraient-ils la formation sur place? Combien d'heures de travail accorderaient-ils à leurs travailleurs pour y participer? Les travailleurs adhèreraient-ils à l'initiative et s'engageraient-ils dans la formation?

### Taux d'adhésion à la formation

Parmi les entreprises admissibles, l'adhésion à la formation était élevée : 98 % des entreprises du groupe programme ont reçu une formation. Cependant, seulement 71 % des travailleurs participants admissibles au sein de ces entreprises ont reçu une formation.

Parmi les 45 entreprises assignées au hasard au groupe programme, 44 ont complété au moins une heure ou plus de formation. Cependant, parmi les employés qui se sont inscrits, seulement 71 % ont terminé toute la formation. Les raisons d'abandon les plus fréquentes étaient leur départ de l'hôtel ou le fait que leur employeur ne leur avait pas accordé le temps requis en raison des exigences de travail en vigueur dans leur lieu de travail ou leur service.

L'adhésion à la formation semble plus faible chez les jeunes travailleurs de moins de 25 ans, ceux qui sont nés au Canada, ceux qui ont moins d'ancienneté professionnelle et ceux qui travaillent dans des postes temporaires.

Comparer les participants qui se sont engagés dans la formation avec la minorité qui ne l'a pas fait révèle que les participants à la formation étaient plus susceptibles d'être des personnes d'âge mûr (45 ans ou plus), d'avoir une plus grande ancienneté et de travailler dans des postes plus permanents, un pourcentage plus élevé d'entre eux ayant immigré au Canada. Ceux qui n'ont participé à aucune formation étaient plus susceptibles d'être âgés de moins de 25 ans, d'être nés au Canada, d'avoir une plus faible ancienneté et de travailler dans des postes temporaires.

### Niveau de participation : heures de formation

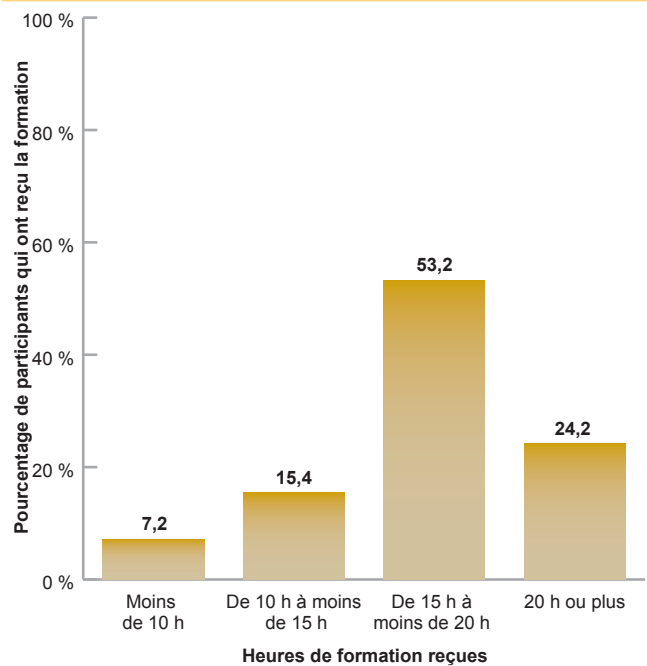
Bien que l'on ait offert à chaque hôtel du groupe programme jusqu'à 40 heures de formation LCE pour chaque participant, les employeurs ont accordé en moyenne seulement environ la moitié de ce temps à leurs employés pour participer à la formation.

Le temps mis à la disposition des participants pour la formation LCE était, en moyenne, d'un peu moins de 20 heures par participant. Ce nombre était moindre que prévu, soit

seulement la moitié de ce qui était offert. Cependant, une fois que les participants ont commencé la formation, on a noté des taux de fréquentation très élevés et les participants ont manqué seulement une petite fraction de ce qui était offert, recevant en moyenne 18 heures par participant. La principale contrainte relative aux heures de formation était la quantité de temps accordée par les employeurs, par opposition au taux de présence des participants.

La figure 4 montre la répartition des participants UPSKILL en fonction du nombre d'heures de formation reçues. Environ la moitié des participants (53 %) ont reçu entre 15 et 20 heures de formation, tandis qu'un autre quart (24 %) ont reçu 20 heures ou plus. Une personne sur sept (15 %) a reçu entre 10 et 15 heures et seulement environ un participant sur vingt a reçu moins de 10 heures.

Figure 4 Répartition des participants en fonction des heures de formation reçues



En ce qui concerne les différences régionales et professionnelles, les heures de formation reçues étaient généralement plus élevées chez les préposés aux chambres de la Colombie-Britannique, avec environ 20 heures, et les plus faibles chez les cuisiniers à la chaîne dans les Prairies, avec environ 11 heures.

### Formation LCE et besoins de l'entreprise

Les instructeurs UPSKILL ont couvert les programmes de formation d'une manière globale, formant les participants sur les compétences essentielles ciblées dans les domaines d'intérêt liés au rendement et aux domaines d'affaires aux yeux des employeurs.

Bien que les instructeurs aient pu personnaliser les éléments des programmes de formation, ils ont couvert les composants clés avec une grande cohérence. La plupart des participants ont reçu les modules de base de leur profession, couvrant les compétences essentielles ciblées en communication orale, en réflexion et en résolution de problèmes, en utilisation de documents, en numérotation et en travail d'équipe. En ce qui concerne les secteurs d'activité et de rendement couverts, les relations avec les clients, suivies par la productivité, puis la santé et sécurité, représentaient les sujets les plus importants au regard du nombre total d'heures de formation reçues.

**Le degré de concordance entre la formation, les besoins particuliers des participants et les besoins d'affaires des entreprises semble assez élevé.**

Lorsque l'on compare les besoins de rendement et d'affaires énoncés par les employeurs au cours de leur évaluation des besoins organisationnels avec ceux visés par la formation, on constate une concordance dans un grand pourcentage d'entreprises. Néanmoins, il existait une minorité d'entreprises pour lesquelles la correspondance aux besoins d'affaires a été plus difficile à réaliser, en grande partie parce que ces employeurs avaient plus de difficulté à exprimer leurs besoins.

**Bien que le nombre d'heures de cours en classe réservées à la formation modulaire correspondait aux attentes, l'utilisation d'activités d'apprentissage autodirigées était beaucoup plus faible que prévu.**

Chacun des quatre programmes de formation spécifiques à la profession contient une série d'activités autodirigées, qui pourraient être utilisées pour compléter les modules de formation de base. Ces exercices devraient permettre aux participants de mettre en pratique leurs compétences essentielles, en particulier l'utilisation de documents et la numérotation.

Alors que la plupart des instructeurs ont assigné au moins quelques activités autodirigées parmi celles offertes dans les programmes de formation UPSKILL, le temps supplémentaire requis n'a généralement pas été accordé par les employeurs pour ces activités en raison des exigences de l'entreprise dans le lieu de travail. Au total, seulement 36,2 % des participants ont accordé du temps aux activités autodirigées. Parmi ceux qui ont réalisé les activités autodirigées, la durée moyenne variait de seulement 1 heure, environ, pour les cuisiniers à la chaîne jusqu'à 2,2 heures pour les serveurs d'aliments et de boissons.

## Impacts pour les participants : effets de la formation LCE sur les travailleurs

Le point de départ de l'analyse des impacts de la formation LCE consiste à mesurer ses effets sur les compétences essentielles et le rendement au travail des participants. L'ampleur des effets de la formation sur les compétences essentielles ainsi

que le moment où ces effets surviennent sont l'objet d'un débat, faisant place à plusieurs questions. La formation LCE produit-elle des gains de compétences essentielles rapidement ou seulement au fil du temps, par la pratique de la littératie? Quelle est l'importance des gains de compétences essentielles dans le cas d'une formation plus modeste de moins de 40 heures? Les gains de compétences sont-ils accompagnés d'un meilleur rendement au travail?

## Compétences essentielles et rendement au travail

Cette section présente les impacts de la formation UPSKILL sur les compétences essentielles des participants, y compris leurs compétences en utilisation de documents et en numérotation, telles qu'évaluées par le TOWES. Les effets de la formation sur la communication orale des participants, leur capacité de raisonnement et leur capacité de travailler avec d'autres sont également présentés, telles que mesurées via les évaluations du rendement de l'industrie emerit®, ainsi que d'autres aspects du rendement au travail, y compris la relation avec la clientèle, la productivité et les pratiques de santé et sécurité.

### Utilisation de documents

**La formation sur les compétences essentielles a eu pour effet d'augmenter significativement les pointages moyens des participants au programme en ce qui a trait à l'utilisation de documents par rapport à ceux qui n'avaient reçu aucune formation dans le groupe témoin.**

Les gains moyens dans les pointages sur l'utilisation de documents par les membres du groupe programme étaient d'environ un quart de niveau, ou 11 points, lors de la première évaluation de suivi immédiatement après la formation, et jusqu'à 18 points lors de la deuxième évaluation de suivi après environ neuf mois, par rapport aux changements observés dans le groupe témoin.

**L'impact de la formation LCE sur les pointages moyens relatifs à l'utilisation de documents était de 23 points, soit près de la moitié d'un niveau, parmi ceux ayant fait l'objet d'évaluations à long terme sur une période de plus d'un an, ce qui suggère que les gains de compétences peuvent se produire rapidement et s'accroître au fil du temps.**

Parmi ceux qui ont fait l'objet d'évaluations relativement immédiates, moins de six mois après leur adhésion au programme, les gains moyens des participants au programme étaient d'environ un quart de niveau, ou 12 points, par rapport au groupe témoin. Les impacts étaient significativement plus élevés chez les personnes ayant fait l'objet d'évaluations menées plus de 12 mois après l'adhésion au programme, jusqu'à 23 points, soit près de la moitié d'un niveau. Ces données permettent d'obtenir des résultats probants indiquant que les gains de compétences essentielles peuvent non

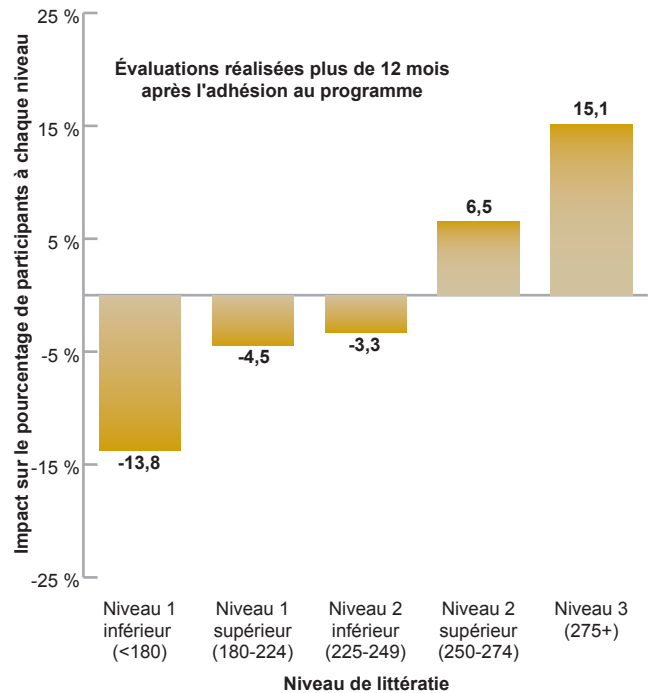
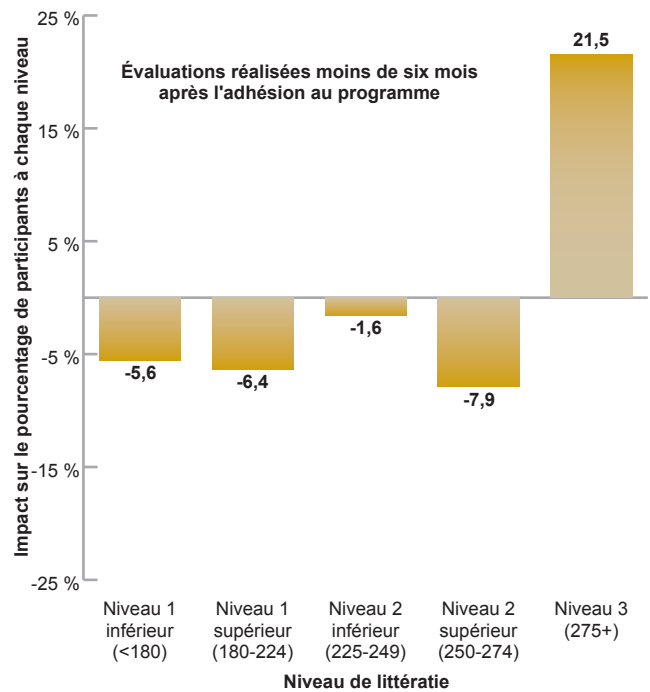
seulement se produire assez rapidement après la formation, mais peuvent également s'accroître à la suite de la formation, alors que les individus ont l'occasion d'utiliser davantage leurs compétences et de s'engager dans la pratique de la littératie.

La proportion de participants au programme dont les compétences d'utilisation de documents se situent au Niveau 3 a considérablement augmenté, de plus de 20 points de pourcentage, par rapport à ceux du groupe témoin.

La figure 5 illustre que l'augmentation de la moyenne des pointages a été accompagnée d'un changement positif significatif de la distribution. Parmi les personnes évaluées dans un délai de six mois après l'adhésion au programme, on a constaté une augmentation de 21,5 points de pourcentage de la proportion de participants dont les pointages liés à l'utilisation de documents étaient de Niveau 3 ou plus. Pour un employeur moyen ayant 15 participants, cela signifie qu'il peut compter parmi ses effectifs trois employés supplémentaires possédant le niveau de littératie requis pour leur emploi après la formation.



Figure 5 Effets de la formation UPSKILL sur la répartition des participants à chaque niveau de littératie (utilisation de documents)



UPSKILL a mené à un changement durable dans les niveaux de littératie : plus d'un an après l'adhésion au programme, près d'une personne sur quatre dans le groupe programme avait atteint le Niveau 3, comparativement à moins d'une sur dix dans le groupe témoin.



Parmi les personnes évaluées plus de 12 mois après l'adhésion au programme, on a noté une augmentation similaire du pourcentage (21,6 points de pourcentage) chez les participants au programme qui se trouvaient dans le Niveau 2 supérieur et le Niveau 3 combinés, par rapport au groupe témoin. Cela représente un effet positif durable de la formation LCE sur la répartition des résultats en littératie.

#### Numératie

**Des effets positifs sur les capacités de numératie ont également été observés, mais avec des gains plus modestes que pour l'utilisation de documents.**

Pour ceux qui ont fait l'objet d'évaluations jusqu'à six mois après l'adhésion au programme, on a constaté un impact positif à court terme sur les capacités de numératie de près de 10 points (soit une augmentation de 11,7 points pour le groupe programme par rapport à 2 points pour le groupe témoin).

Cependant, il n'y avait aucun impact statistiquement significatif sur les évaluations en numératie au-delà de six mois après l'adhésion au programme. Ce résultat n'était pas tout à fait imprévu, car la numératie n'était pas un objectif principal de la formation dans la plupart des lieux de travail.

#### Communication orale, relations avec la clientèle

**Des impacts positifs importants ont été observés sur les capacités de communication orale et de résolution de problèmes des participants, des habiletés essentielles au maintien de la satisfaction des clients.**

Les membres du groupe programme ont connu une augmentation de plus de 20 points de pourcentage de la probabilité de respecter les normes de communication de l'industrie avec les clients par rapport au groupe témoin. Seuls les deux tiers des participants respectaient les normes de communication au moment de l'adhésion au programme. Après la formation, plus de 90 % des membres du groupe programme respectaient les normes de l'industrie. Pour l'employeur moyen ayant un effectif de 15 participants, cela se traduit par trois employés supplémentaires répondant à des normes élevées, mais qui auraient échoué sans la formation.

#### Productivité, efficacité des tâches

**D'importants gains de productivité ont été observés en raison d'un travail d'équipe plus efficace et d'une meilleure organisation, deux facteurs contribuant à la réduction des coûts de main-d'œuvre.**

La formation UPSKILL a conduit à une augmentation de près de 15 points de pourcentage de la proportion de membres du groupe programme qui surpassent les normes de l'industrie en matière de productivité par rapport au groupe témoin. Cette évolution s'explique en grande partie par des améliorations

dans le travail d'équipe, les compétences organisationnelles, la gestion du temps et l'efficacité des tâches. Pour l'entreprise moyenne comptant 15 participants inscrits, cela se traduit par deux employés supplémentaires qui surpassent les normes de productivité élevées après la formation en compétences essentielles.

#### Certification de l'industrie, rendement global

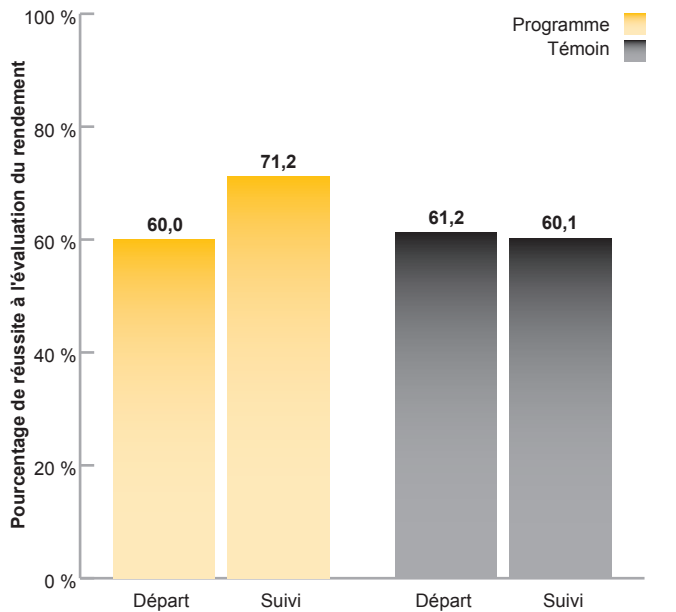
**La formation en compétences essentielles a conduit à des taux de réussite beaucoup plus élevés chez les participants au regard de la composante du rendement de la certification de l'industrie.**

Après avoir participé à la formation sur les compétences essentielles, les membres du groupe programme étaient plus susceptibles d'atteindre les normes en matière de rendement global de la certification de l'industrie par rapport au groupe témoin, et ce, de 12 points de pourcentage. Cet aspect peut contribuer à renforcer non seulement leur rendement au travail, mais aussi leurs objectifs de formation ultérieure et leurs perspectives de carrière et d'emploi. La figure 6 indique que le pourcentage de participants du groupe programme qui ont atteint les normes de rendement à un niveau de certification est passé de 60 % au départ à 71,2 % neuf mois plus tard, pour un gain de 11,2 points de pourcentage. Parallèlement, la proportion de participants du groupe témoin ayant atteint les normes est restée sensiblement la même, en baisse de 61,2 à 60,1 %.

**Des gains importants en matière de rendement au travail ont été observés dans presque tous les domaines d'affaires d'intérêt pour les employeurs, ce qui correspondait à une plus grande qualité des services fournis par les membres du groupe programme.**

Lorsqu'examinée sur un très haut niveau de rendement, où les participants devaient réussir *tous* les éléments d'un ensemble de normes de qualité de service pour leur profession, la formation LCE a conduit à une augmentation de 10 points de pourcentage chez le groupe programme par rapport au groupe témoin. Ces résultats indiquent que, bien que de nombreux employés aient connu des améliorations dans *certain*s secteurs de qualité des services (même le groupe témoin, en raison de la formation à l'interne ou du mentorat), ceux qui ont aussi reçu une formation sur les compétences essentielles étaient plus susceptibles d'enregistrer des gains dans *l'ensemble* du service. Cette situation est probablement due au fait que la formation à l'interne vise généralement des secteurs *précis* du service. En revanche, la formation sur les compétences essentielles produit des gains qui sont *transférables* dans *tous* les secteurs du service.

**Figure 6** Pourcentage de participants qui ont atteint les normes de rendement de la certification de l'industrie



### Impacts sur l'emploi et les revenus

Cette section explore les effets sur le marché du travail de la formation des participants UPSKILL sur les compétences essentielles. Bien qu'une littératie plus élevée ait été liée, dans des recherches antérieures, à de nombreux résultats potentiels sur le marché du travail, les effets explicites de la formation sur les compétences essentielles sur les résultats d'emploi demeurent une question ouverte. La formation sur les compétences essentielles mène-t-elle à une meilleure rétention d'emploi, un intérêt commercial clé pour les employeurs? Les participants ont-ils moins recours au chômage? L'amélioration des compétences et du rendement au travail mène-t-elle à des salaires plus élevés, à de meilleures perspectives de carrière ou à une croissance des salaires?

#### Rétention d'emploi, emploi

**La formation en compétences essentielles a conduit à des taux significativement plus élevés de rétention d'emploi pour les membres du groupe programme par rapport au groupe témoin.**

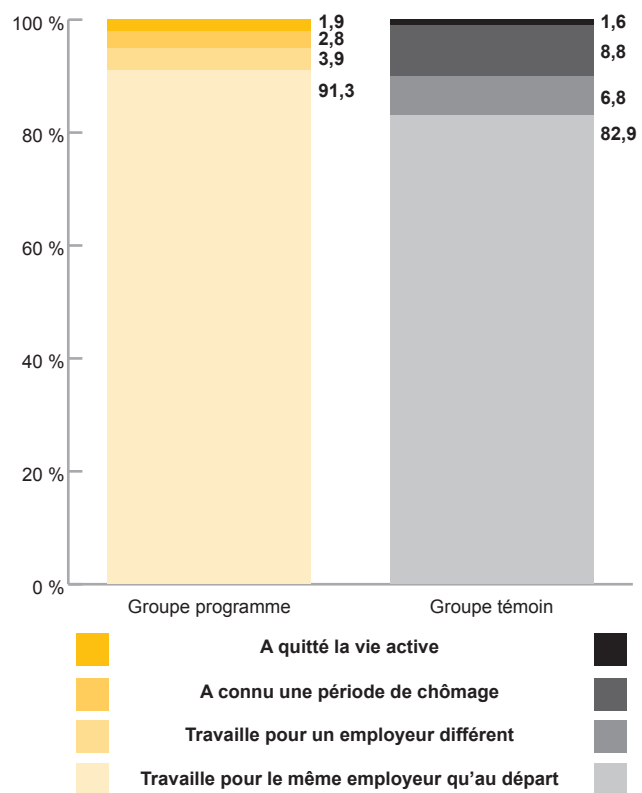
La figure 7 illustre que plus de 91 % des membres du groupe programme ont continué à travailler avec leur employeur initial jusqu'à un an après l'adhésion au programme, comparativement à seulement 83 % dans le groupe témoin. Cela

représente une augmentation de 8,5 points de pourcentage en rétention d'emploi attribuable à la formation en compétences essentielles.

**Les membres du groupe programme étaient moins susceptibles d'avoir eu recours au chômage dans l'année suivant l'adhésion au programme; seulement 3 % ont connu une période de chômage, comparativement à 9 % dans le groupe témoin.**

Bien que les membres du groupe témoin étaient légèrement plus susceptibles d'avoir travaillé pour un autre employeur (7 % par rapport à 4 % pour le groupe programme), ils étaient aussi beaucoup plus susceptibles d'avoir connu une période de chômage par rapport aux membres du groupe programme (9 % contre 3 %). Une proportion égale des deux groupes a quitté la population active (environ 2 %) pour retourner à l'école, pour prendre sa retraite ou pour voyager à l'étranger.

**Figure 7** Impacts sur la rétention d'emploi et l'emploi



#### Salaires et autres rémunérations

**L'amélioration de la rétention d'emploi et la réduction du chômage ont été accompagnées d'une augmentation des revenus des membres du groupe programme UPSKILL.**

En moyenne, les membres du groupe programme ont travaillé près de quatre semaines de plus par an par rapport au groupe témoin (40,8 par rapport à 37,0 semaines), se

traduisant par des revenus supplémentaires d'environ 1 900 \$ par année. Cependant, il n'y a pas eu d'effets statistiquement significatifs sur les salaires moyens. Les gains en rémunération ont été largement tributaires de l'augmentation de l'emploi résultant de taux plus élevés de rétention d'emploi parmi les participants.

**L'augmentation de la rétention d'emploi s'est accompagnée d'une réduction du travail autonome et d'une augmentation du nombre de membres du groupe programme occupant un deuxième emploi.**

Dans le cadre de leur emploi principal, les membres du groupe programme ont travaillé un peu moins d'heures par semaine que les membres du groupe témoin (35,7 heures par rapport à 37,8 heures) et étaient plus susceptibles de compléter ces heures par un deuxième emploi (13,3 % par rapport à 8,9 %). Les membres du groupe programme étaient également moins susceptibles d'entreprendre des démarches de travail autonome par rapport à ceux du groupe témoin (1,5 % par rapport à 4,3 %) en raison de leur taux de succès plus élevé dans l'obtention et la rétention de postes avec les employeurs.

**Les membres du groupe programme ont moins compté sur l'assurance-emploi que ceux du groupe témoin au cours des neuf mois suivant l'adhésion au programme; toutefois, ils s'attendaient également à recevoir plus de prestations dans l'année à venir.**

Un pourcentage légèrement plus élevé de membres du groupe programme ont rapporté une possibilité accrue de réduction de leurs heures de travail et de leurs besoins futurs en assurance-emploi. Environ 8 % des membres du groupe programme prévoient recevoir des prestations d'assurance-emploi au cours des 12 prochains mois, comparativement à seulement 3 % dans le groupe témoin. Cette situation n'est pas surprenante puisque de nombreux participants de ce secteur connaissent une période de mise à pied saisonnière. L'augmentation de la rétention des emplois principaux et l'accroissement des taux d'emploi dans des postes secondaires ont permis aux participants d'avoir davantage droit à l'assurance-emploi pour les mises à pied saisonnières par rapport au groupe témoin.

## Impacts sur les résultats psychosociaux, la santé et le bien-être

En plus d'améliorer les résultats sur le marché du travail, la littératie a été liée à un certain nombre de facteurs non financiers comme l'attitude, la confiance, le capital social, la santé et le bien-être. La méthodologie de recherche d'UPSKILL comprend un certain nombre de mesures clés pour répondre à ces questions connexes : La formation LCE améliore-t-elle la confiance en soi et l'attitude envers la poursuite de l'apprentissage? Dans l'affirmative, est-ce que cela influence à son tour « la pratique de la littératie » réelle et l'engagement

envers la poursuite de l'apprentissage? La formation LCE influence-t-elle les réseaux sociaux et la disponibilité des soutiens sociaux? De façon plus large, améliore-t-elle la santé et le bien-être des participants?

### Attitude, confiance, apprentissage continu

**La formation LCE a conduit à une amélioration de l'attitude des participants représentative des gains en capital psychologique, y compris la confiance en soi, la confiance dans les autres et la réceptivité à l'apprentissage continu.**

Les membres du groupe programme UPSKILL étaient plus susceptibles que ceux du groupe témoin (de 10 points de pourcentage) de connaître des gains simultanés dans plusieurs indicateurs psychosociaux de la confiance, de l'auto-efficacité et de l'orientation future. Ils ont été accompagnés par des augmentations significatives de la réceptivité à l'apprentissage continu.

### Pratique de la littératie, engagement envers l'apprentissage

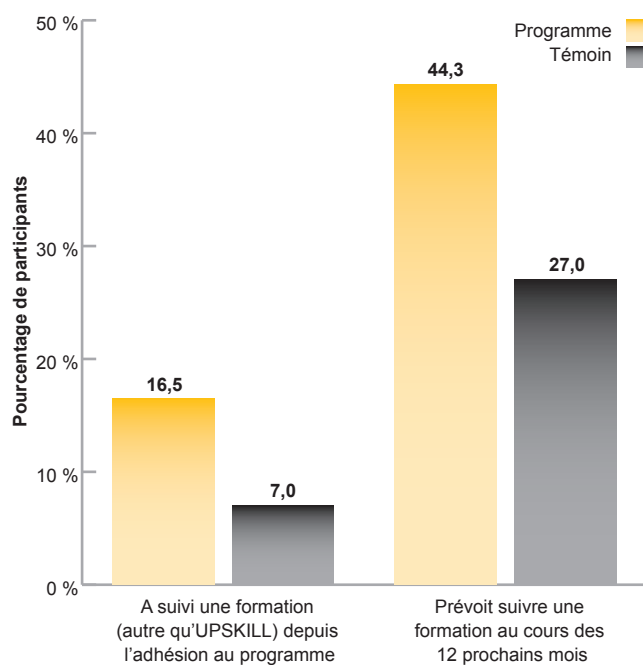
**UPSKILL a également généré des gains dans plusieurs indicateurs de pratique améliorée de la littératie, y compris l'utilisation des compétences essentielles dans la vie quotidienne et l'engagement dans le milieu de travail et dans la communauté.**

Les participants au programme étaient plus susceptibles que ceux du groupe témoin (par plus de 20 points de pourcentage) d'enregistrer des gains dans de multiples indicateurs de pratique de la littératie et d'engagement dans des voies de développement des compétences. Il s'agit notamment des indicateurs de l'utilisation croissante de compétences essentielles dans la vie quotidienne, de la motivation et de l'engagement dans le travail ainsi que du bénévolat au profit de groupes de sa communauté.

**On notera que les gains en réceptivité face à l'apprentissage continu ont été accompagnés par des augmentations significatives de l'engagement réel envers la formation continue.**

La figure 8 illustre que lorsqu'on leur demande s'ils ont suivi une formation en dehors d'UPSKILL depuis le début du projet, 17 % des membres du groupe programme ont indiqué qu'ils suivaient actuellement une formation, contre seulement 7 % du groupe témoin. Lorsqu'on les interroge sur leurs intentions de suivre une formation au cours des 12 prochains mois, l'impact est encore plus grand, avec 44 % des membres du groupe programme indiquant qu'ils souhaitent suivre une formation au cours de la prochaine année, comparativement à 27 % des membres du groupe témoin.

Figure 8 Engagement dans la poursuite de l'apprentissage



#### Capital social, soutien social

La formation UPSKILL a également produit des gains en capital social chez les participants, dont la diversification des réseaux permettant un meilleur accès et davantage de recours au soutien social.

De légers effets positifs ont été observés pour plusieurs indicateurs du capital social, y compris l'ampleur et la diversité du soutien disponible à partir des réseaux, ainsi que le recours au soutien dans des domaines importants comme l'aide domestique et le soutien émotionnel.

#### Santé et bien-être

En termes de santé mentale, la formation sur les compétences essentielles a conduit à d'importantes réductions des niveaux perçus de stress au travail.

La figure 9 illustre que les membres du groupe programme étaient de près de 25 points de pourcentage plus susceptibles que ceux du groupe témoin de rapporter une réduction de leur niveau de stress vécu au travail depuis l'adhésion à UPSKILL.

Les participants ont également fait un lien assez direct entre leur réduction du stress et leur implication dans le projet. Lorsqu'on leur a demandé si leur stress aurait pu diminuer autant s'ils n'avaient pas été impliqués dans UPSKILL, très peu de participants ont répondu que oui.

Bien qu'il n'y ait eu aucune incidence sur la santé physique perçue, les membres du groupe programme ont signalé des niveaux plus élevés de douleur physique.

Plusieurs composantes de la santé autodéclarée ont été mesurées en utilisant une échelle validée (SF-12).<sup>3</sup> Bien qu'il n'y ait eu aucune incidence sur la santé globale perçue, les résultats indiquent qu'UPSKILL a eu un léger impact négatif sur l'incidence de la douleur physique, qui a augmenté en moyenne de 3 points de pourcentage pour le groupe programme par rapport au groupe témoin. Même si cette hausse peut se rapporter à l'augmentation des heures de travail, elle peut également provenir de légers impacts positifs engendrés par un gain des compétences en matière de santé. Les participants UPSKILL ont gagné de la confiance en ce qui a trait à l'utilisation de l'information sur la santé, ce qui a pu accroître leur prise de conscience de leurs propres problèmes de santé physique ainsi que la volonté d'en rendre compte.

#### Impacts sur l'entreprise : effets de la formation LCE sur les résultats de l'entreprise

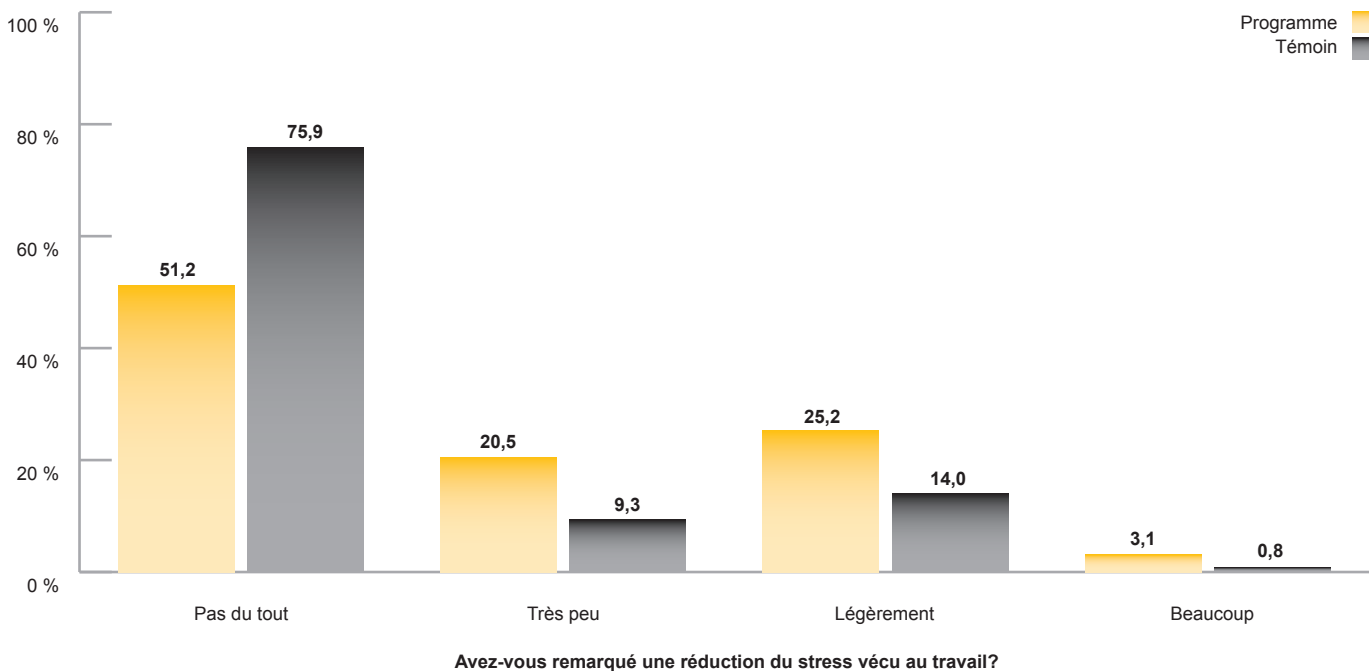
La section précédente a démontré que la formation LCE engendre des améliorations significatives dans la vie des participants en améliorant entre autres leurs compétences et leur rendement au travail. Mais ces gains se traduisent-ils par une amélioration des « bénéfices nets » pour leurs employeurs? Plus précisément, la formation LCE améliore-t-elle les principaux générateurs de revenus de l'entreprise, comme la satisfaction de la clientèle et les ventes répétées? La formation LCE réduit-elle les coûts par l'augmentation de la productivité ou la réduction du gaspillage et de l'inefficacité?

#### Sources de revenus : satisfaction du client, taux d'occupation et ventes répétées

Cette section présente les impacts d'UPSKILL sur les principaux générateurs de revenus de l'entreprise, y compris la satisfaction de la clientèle et les plaintes, suivies de leurs impacts sur les principales sources de revenus comme les taux d'occupation et les ventes d'aliments et de boissons.

3 Gandek, B.; Ware, J. E. Jr; Aaronson, N. K. et al. (1998); Ware, J. E. Jr; Kosinski, M; et Keller, S. D. (1996).

Figure 9 Réduction du stress lié au travail



#### Taux de satisfaction de la clientèle

**La formation sur les compétences essentielles a conduit à des améliorations significatives de la satisfaction de la clientèle, tant du point de vue de la qualité du service départemental que de celui de l'évaluation de la courtoisie et de la fiabilité du personnel.**

Les entreprises du groupe programme étaient plus susceptibles par plus de 30 points de pourcentage de signaler l'amélioration de la satisfaction de la clientèle au cours de la période de suivi que celles du groupe témoin. Plus de 70 % des entreprises du groupe programme ont signalé une augmentation significative de la satisfaction des clients de l'hôtel par rapport à moins de 40 % des entreprises du groupe témoin. Notamment, environ 20 % des entreprises du groupe programme ont rapporté d'importants gains; par opposition, seulement 2 % des entreprises du groupe témoin ont affirmé avoir rencontré un changement de cette ampleur.

#### Plaintes des clients

**Des réductions significatives des plaintes des clients ont été observées dans les entreprises du groupe programme – un facteur clé de fidélisation de la clientèle, de visites subséquentes et de ventes répétées.**

Un autre indicateur significatif d'intérêt pour les employeurs est l'incidence des plaintes de clients, un facteur étroitement lié aux visites subséquentes à l'hôtel et aux dépenses accessoires. La figure 10 illustre que la plupart des entreprises du groupe témoin, qui n'ont pas reçu de formation LCE, n'ont connu aucun changement dans l'incidence des plaintes de clients au

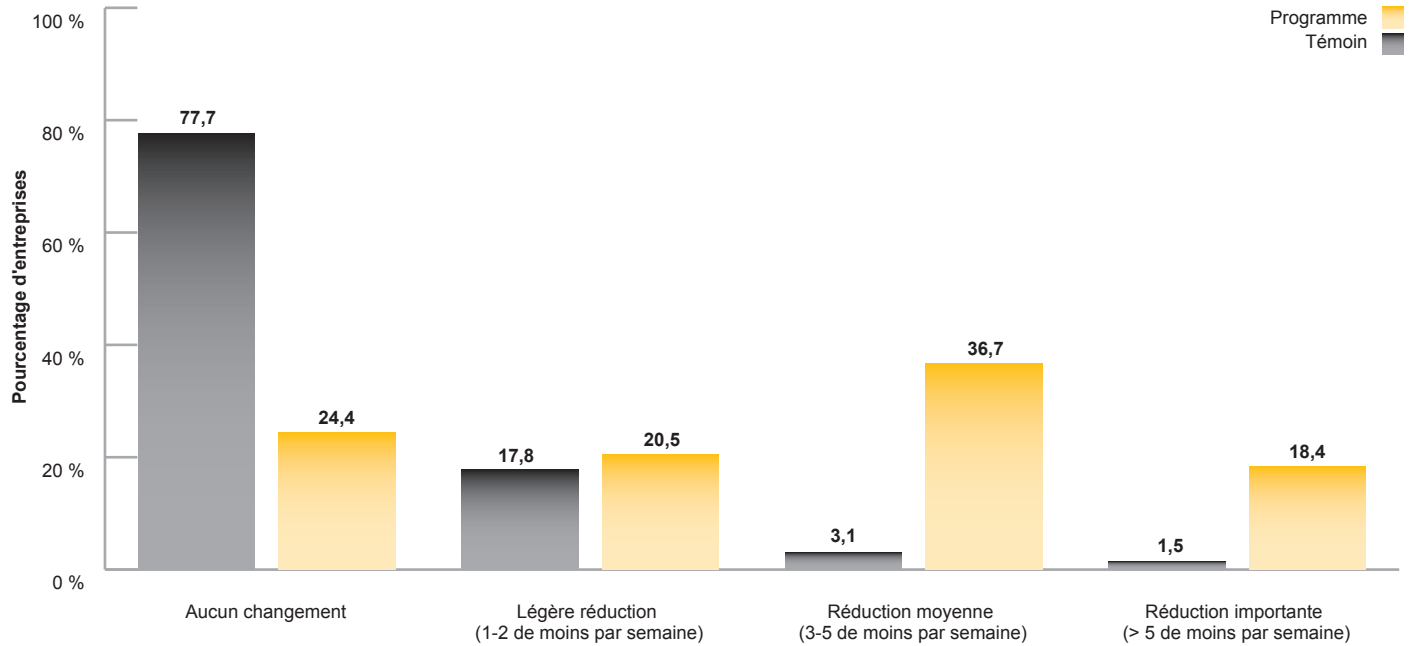
fil du temps (77,7 %). Seulement une entreprise sur quatre du groupe témoin a rapporté des changements du côté des plaintes, dont la plupart étaient de légères réductions (estimées à 1 ou 2 par semaine). En revanche, plus des trois quarts des entreprises du groupe programme (75,6 %) ont signalé une réduction de l'incidence des plaintes des clients après la formation LCE. Plus du tiers des entreprises du groupe programme ont rapporté une réduction moyenne (3 à 5 plaintes de moins par semaine) et un peu moins de 20 % ont signalé une réduction importante des plaintes des clients (réduction de plus de 5 plaintes par semaine).

#### Revenus : taux d'occupation, ventes accessoires

**Les entreprises du groupe programme ont signalé une augmentation plus importante de la fidélisation de la clientèle et du revenu par rapport à celles du groupe témoin.**

Les entreprises du groupe programme étaient de 22 points de pourcentage plus susceptibles de déclarer une augmentation de la fidélisation de la clientèle par la mesure de la probabilité selon laquelle les clients pourraient revenir à leur hôtel. Cela s'accompagne d'une augmentation des taux d'occupation, alors que près de la moitié des entreprises du groupe programme (48 %) connaissent une augmentation par rapport à 39,8 % du groupe témoin. Notamment, environ 12 % des entreprises du groupe programme ont signalé de fortes augmentations de l'occupation (estimées à plus de 3 points du taux d'occupation d'année en année) alors qu'aucune entreprise du groupe témoin n'a signalé de changements de cette ampleur.

Figure 10 Réduction des plaintes des clients par semaine



Les hausses des taux d'occupation ont été accompagnées par de légères augmentations dans les dépenses d'aliments et de boissons. Compte tenu du prix des chambres, les impacts sur l'occupation et les dépenses accessoires se sont traduits par environ 2 200 \$ de revenus supplémentaires pour les entreprises, par participant, dans leur lieu de travail au cours de la période de suivi.

### Réduction des coûts : personnel, surveillance, embauche

Cette section présente les impacts de la formation LCE sur les coûts des entreprises, alors que les économies découlent de la réduction des coûts de main-d'œuvre (occasionnée par la hausse de la productivité du personnel), de la diminution des coûts de surveillance (engendrée par la réduction de la surveillance et des révisions nécessaires du travail) et par la diminution des frais de recrutement et d'embauche (attribuable à l'accroissement de la rétention des emplois).

Coût de la main-d'œuvre : augmentation de la productivité

**La formation LCE a réduit les taux d'erreur et a augmenté l'efficacité des travailleurs au sein de plusieurs services, ce qui a généré d'importantes économies pour les entreprises.**

Les employeurs ont signalé des réductions significatives du gaspillage et des erreurs dans les tâches principales ainsi que les activités administratives (excluant le service). Près de la moitié des entreprises du groupe programme ont fait état de réductions importantes des taux d'erreur, comparativement à seulement une entreprise sur cinq dans le groupe témoin. Cela

s'accompagne d'une augmentation de l'efficacité du personnel dans l'accomplissement des tâches de l'emploi. Compte tenu de la difficulté à monnayer la valeur directe de la réduction des erreurs, les économies de coûts sont estimées grâce à l'efficacité des tâches générées dans chaque service. Une réduction du temps requis pour effectuer les tâches essentielles a été signalée par la direction relativement au service à la clientèle (temps de traitement des arrivées et des départs), au service de nourriture et de boissons (temps requis pour trouver une table, pour commander et pour servir) et au service aux chambres (temps requis pour nettoyer les chambres). Les entreprises du groupe programme étaient plus susceptibles par près de 30 points de pourcentage de plus que les entreprises du groupe témoin à rapporter de tels gains d'efficacité dans le service à la clientèle, par 20 points de pourcentage de plus pour les aliments et boissons, et par environ 10 points de pourcentage de plus pour le service aux chambres. Compte tenu des gains en temps moyens et des salaires, ces améliorations se traduisent par des économies de coûts pour les entreprises d'environ 645 \$ par participant au cours de la période de suivi. Les économies réalisées par la réduction du temps lié aux tâches administratives (activités qui excluent le service) représentent un montant supplémentaire de 335 \$ par participant dans l'année suivant l'adhésion au programme.

Réduction des coûts de surveillance

**La formation LCE a augmenté la productivité des superviseurs dans plusieurs services, ce qui a réduit le temps nécessaire à la surveillance et à la révision du travail de leur personnel.**

Des gains de productivité pour les superviseurs accompagnent l'accroissement de l'efficacité et de la précision du travail du personnel. Des augmentations importantes de la confiance des superviseurs envers leur personnel ont été observées parmi les entreprises du groupe programme par rapport à leurs homologues du groupe témoin. De plus, des réductions du temps requis par les superviseurs pour contrôler et corriger le travail de leur personnel ont également été signalées. Les entreprises du groupe programme étaient plus susceptibles par plus de 30 points de pourcentage que les entreprises du groupe témoin de connaître des réductions du temps de surveillance requis du service à la clientèle, de 19 points de pourcentage du service aux chambres et d'environ 10 points de pourcentage des aliments et des boissons. Ces réductions se sont traduites par des économies moyennes pour les entreprises d'environ 1 200 \$ par participant au cours de la période de suivi.

### Réduction des coûts d'embauche

**Les entreprises du groupe programme ont également connu une réduction des coûts de recrutement découlant de l'augmentation de la rétention d'emploi.**

Les membres du groupe programme étaient de 8,5 points de pourcentage plus susceptibles de travailler avec le même employeur jusqu'à un an après l'adhésion au programme par rapport aux membres du groupe témoin. Cette tendance se traduit approximativement par une embauche de moins pour l'employeur moyen comptant 15 participants. Les sondages auprès des gestionnaires indiquent que cette situation génère des économies évaluées à environ 4 400 \$, soit une moyenne de 293 \$ par participant inscrit.

## Rendement de l'investissement : une analyse avantages—coûts

Les résultats d'UPSKILL ont montré que la formation LCE en milieu de travail mène à un large éventail d'impacts positifs significatifs sur les travailleurs et les entreprises. Mais ces effets positifs justifient-ils les coûts engagés? Plus précisément, combien en coûte-t-il aux entreprises et au gouvernement pour offrir la formation LCE et fournir du temps aux travailleurs? Lorsqu'il est combiné avec tous les autres avantages et les coûts, quel est le rendement de l'investissement? De quelle façon les rendements sont-ils différents pour les travailleurs, les entreprises et le gouvernement, qui sont chacun responsables d'une partie des coûts?

Cette section aborde ces questions fondamentales liées au rendement de l'investissement en combinant tous les avantages et les coûts de formation LCE pour les participants, les entreprises et le gouvernement. Ce calcul représente les avantages et les coûts *additionnels*, car ils sont calculés à partir

des différences entre les groupes programme et témoin. Les résultats sont présentés en termes comparables *par participant*, pour l'année suivant l'adhésion au programme.

## Coûts de prestation du programme

**Les coûts de prestation du programme UPSKILL s'élevaient à environ 2 250 \$ par participant, incluant le salaire des instructeurs et les frais accessoires pour le recrutement, l'évaluation des besoins, la personnalisation des programmes de formation et la prestation de la formation.**

Le tableau 1 présente les coûts totaux des composantes du programme UPSKILL. Le premier panneau illustre les coûts des activités non récurrentes du programme, qui ont lieu au début du projet, y compris les coûts relatifs à l'engagement du secteur, à l'analyse de l'écart de rendement et à la conception des programmes de formation de base. Ces frais sont engagés par le gouvernement ou d'autres associations centrales représentant le secteur plutôt que par des entreprises individuelles.

**Tableau 1 Coûts du programme UPSKILL par participant**

Élément du programme	Coût (\$)	
	Secteur	Entreprise
<b>Activités non récurrentes, au niveau sectoriel</b>		
Engagement du secteur, analyse de l'écart de rendement	46,03 \$	
Élaboration du programme de formation de base	281,28	
<b>Activités récurrentes, pour chaque entreprise</b>		
Recrutement, évaluation des besoins		359,00 \$
Évaluation des compétences et du rendement de l'employé		224,96
Personnalisation et prestation de la formation		1 447,52
Déplacements, fournitures, autres		215,91
<b>Coûts totaux du programme</b>	<b>327,30 \$</b>	<b>2 247,39 \$</b>
Temps de formation accordé à l'employé		288,42
<b>Coûts totaux du programme et du temps accordé à l'employé</b>	<b>327,30 \$</b>	<b>2 535,81 \$</b>

Si les écarts de rendement sont déjà bien compris et que des programmes de formation LCE appropriés existent, ces activités peuvent être relativement simplifiées et offertes à moindre coût. Les activités du programme se tenant à l'échelle de l'entreprise sont répertoriées dans la deuxième partie du tableau 1. Il s'agit notamment du recrutement des entreprises et des travailleurs, de l'évaluation des besoins organisationnels, de l'évaluation des compétences et du rendement des

travailleurs ainsi que de la personnalisation et la prestation de la formation LCE. Le coût total des activités du programme à l'échelle de l'entreprise était de 2 250 \$ par participant.

**Les coûts encourus pour libérer les participants du travail afin qu'ils puissent participer aux activités de formation LCE représentaient un supplément de 288 \$ par participant.**

La formation UPSKILL a été offerte sur le lieu de travail pendant les heures de travail. En conséquence, les participants devaient être « libérés » de leurs principales activités professionnelles pour assister à la formation. Les participants ont reçu en moyenne un peu moins de 20 heures de formation LCE, ajoutant un supplément de 288 \$ pour le temps libéré par participant au coût du programme.

Dans le cadre du projet pilote UPSKILL, le gouvernement a remboursé aux entreprises la moitié de ces coûts. Toutefois, aux fins de l'étude « de référence » sur le rendement de l'investissement ci-dessous, il a été supposé que les coûts associés à la formation complète en milieu de travail ainsi qu'au temps accordé aux travailleurs ont été assumés en totalité par les employeurs.

## Avantages et coûts, par intervenant

**Les participants ont connu un rendement positif substantiel de l'investissement pour la formation LCE, car ils ont engagé très peu de frais selon ce modèle.**

Le tableau 2 présente les avantages et les coûts combinés d'UPSKILL du point de vue des participants, des entreprises et du gouvernement. La première colonne montre que les participants UPSKILL ont reçu un peu plus de 1 400 \$ en hausses de rémunération pendant la période de suivi de 12 mois. Les coûts principaux, indirects, découlaient de l'impôt sur le revenu et de la perte des prestations d'assurance-emploi pour un montant de 558 \$. En termes de coûts directs, bien que les participants n'aient pas payé pour la formation LCE dans le cadre du modèle UPSKILL, certains se sont livrés à des activités d'apprentissage sur leur propre temps (pour une moyenne de 1,9 heure), ce qui représente un coût équivalant à 27 \$ en fonction de leur salaire courant. Considérant les gains en revenus importants et les faibles coûts de formation, les participants ont obtenu un rendement positif de l'investissement.

**Les entreprises ont connu un rendement de l'investissement positif significatif pour la formation LCE, même lorsque l'on suppose qu'elles prennent en charge la totalité des coûts de prestation. L'augmentation des revenus et de la productivité a plus que compensé les coûts du programme.**

La deuxième colonne du tableau 2 énumère les avantages et les coûts de la formation UPSKILL pour les entreprises participantes. Sur le plan des bénéfices, les entreprises ont connu une hausse des revenus et ont réalisé des économies en raison de l'augmentation de la productivité et de la réduction des coûts de recrutement, qui s'élevaient à près de 4 600 \$ par participant. Sur le plan des coûts, les entreprises ont défrayé les coûts associés à la hausse de revenu des participants (le montant qui résulte de l'amélioration de la rétention) ainsi que les coûts de l'augmentation des impôts sur les sociétés. Lorsque les entreprises prennent en charge la totalité des coûts de formation (2 247 \$) et du temps libéré (288 \$), leur bénéfice net s'élève à 577 \$ par participant, pour un rendement moyen de l'investissement de 23 %.

**Les gouvernements réalisent également un rendement de l'investissement positif, en supposant qu'ils ne couvrent que les coûts de lancement du programme d'activités à l'échelle du secteur, y compris la participation du secteur, l'analyse des besoins et la conception des programmes de formation.**

Les gouvernements enregistrent des gains en termes d'augmentation des revenus, des revenus des sociétés et des taxes de vente, ainsi qu'une légère réduction des transferts (prestations d'assurance-emploi). Ces gains ont plus que compensé les coûts des activités à l'échelle du secteur pour soutenir le lancement de la formation LCE en milieu de travail, y compris l'engagement initial, l'analyse des besoins du secteur et la conception des programmes de formation de base. L'impact net sur les budgets publics est positif, se chiffrant à 679 \$ par participant, pour un rendement de l'investissement moyen de plus de 200 %, si l'on suppose que les gouvernements ne couvrent que les frais de démarrage. Bien sûr, ce rendement positif présuppose que les employeurs investissent dans la formation LCE et que cet investissement générera des recettes fiscales accrues. Lorsque les gouvernements couvrent les coûts complets ou partiels de la formation, comme c'était le cas dans le projet UPSKILL, ils enregistrent un coût net plutôt qu'un rendement positif (ce scénario est discuté dans la section suivante).

**La formation LCE a produit un bénéfice net important et un rendement de l'investissement global positif lors de l'examen de tous les résultats des intervenants réunis.**

Les avantages combinés de la formation LCE pour tous les intervenants totalisaient 4 973 \$ par participant, pendant la première année suivant l'adhésion au programme. Ce rendement fait plus que compenser le coût total du programme, y compris toutes les composantes à l'échelle du secteur et les frais de prestation pour les entreprises, qui s'élevaient à 2 889 \$ par participant, pour un bénéfice net de 2 084 \$ et un rendement de l'investissement global de 72 %.



**Tableau 2 Avantages et coûts par intervenant**

Bénéfice ou coût (\$)	Intervenant			
	Participants	Entreprises	Budgets gouv.	Total combiné
<b>Impacts sur les participants</b>				
Emploi et salaires	1 413	-1 286		127
Taxes et transferts sociaux	-558		558	
<b>Effets sur l'entreprise</b>				
Chiffre d'affaires		2 124		2 124
Productivité : économies de coûts		2 174		2 174
Coûts d'embauche, autres frais		293		293
Taxes : entreprise, ventes		-193	448	255
<b>Coûts de prestation du programme</b>				
Prestation du programme UPSKILL		-2 247	-327	-2 574
Temps accordé pour la formation UPSKILL	-27	-288		-315
<b>Bénéfice ou coût net par participant (\$)</b>	<b>828 \$</b>	<b>577 \$</b>	<b>679 \$</b>	<b>2 084 \$</b>
<b>Rendement de l'investissement (%)</b>	<b>3 067 %</b>	<b>23 %</b>	<b>208 %</b>	<b>72 %</b>

Cette analyse avantages-coûts présente deux lacunes importantes. Premièrement, elle fait état d'une estimation assez conservatrice des avantages et des coûts pour les entreprises et les travailleurs participants, pouvant être considérée comme une limite inférieure probable. Elle ne comporte que les avantages financiers directs et ne tient pas compte d'autres avantages moins tangibles comme l'amélioration du capital social et psychologique ou la réduction du stress. Le fait de prolonger cette analyse avantages-coûts de « référence » pour inclure certains de ces avantages moins tangibles peut augmenter les rendements combinés jusqu'à 80 %.<sup>4</sup> D'autre part, les estimations des avantages pour le gouvernement ainsi que le rendement combiné global de l'investissement doivent être considérés avec prudence car ils ne tiennent pas compte des effets d'équilibre général. En effet, l'analyse ne tient pas compte de l'effet que l'augmentation des revenus et de la productivité des entreprises participantes peut avoir sur les autres entreprises et travailleurs non participants de l'industrie. Par exemple, dans des marchés locaux très compétitifs, l'augmentation de l'occupation dans un hôtel peut faire baisser l'occupation dans un autre. Par conséquent, les gains résultants en revenus globaux et l'augmentation des impôts sur les sociétés seraient compensés dans une certaine mesure. De même, dans le cas où les gains de productivité chez les travailleurs participants au sein d'une entreprise conduiraient à des licenciements chez les travailleurs non participants, les gains globaux en revenus et en recettes fiscales pour le gouvernement s'en trouveraient compensés. Bien qu'il n'y ait eu que peu d'indications sur les licenciements des non-participants, cet effet peut se prolonger au-delà de la période de suivi. Le

champ d'application de la présente analyse est appelé équilibre partiel : il est limité aux effets sur les intervenants participants et ignore les effets sur les non-participants.

## Rendement de l'investissement en situations de partage des coûts

**Le rendement de l'investissement de la formation LCE pour les entreprises serait significativement plus élevé en situation de partage des coûts avec le gouvernement, comme le propose la Subvention canadienne pour l'emploi.**

En 2013, le gouvernement fédéral du Canada a annoncé la création de la Subvention canadienne pour l'emploi, remplaçant un ensemble d'ententes existantes relatives au marché du travail signées avec les provinces en 2008 (Canada, 2013). Bien que les détails de la mise en œuvre, prévue en milieu d'année 2014, soient encore en cours de négociation, l'un des éléments clés prendra la forme d'une subvention de contrepartie offerte aux employeurs détenant un plan pour former les Canadiens dans le cadre de leur emploi existant ou en vue d'un meilleur emploi. La formule proposée ferait en sorte que les cotisations patronales soient égalées par les gouvernements fédéral et provinciaux, jusqu'à concurrence de 5 000 \$ par personne formée.

Les résultats d'UPSKILL peuvent être utilisés pour estimer le rendement de l'investissement de la formation LCE en milieu de travail selon divers scénarios de partage des coûts, y compris ceux proposés par la Subvention canadienne pour l'emploi. Le tableau 3 présente le rendement de l'investissement d'UPSKILL pour les entreprises et le gouvernement participants selon différentes distributions des 2 247 \$ en coûts de prestation du programme.

4 Voir le rapport technique Gyarmati et al. (2014) pour plus de détails sur la monétisation des actifs incorporels.

**Tableau 3 Rendement de l'investissement en situations de partage des coûts**

Scénarios de partage des coûts	Bénéfice net avant les coûts du programme	Coûts totaux du programme	Bénéfice net total	Rendement de l'investissement
<b>Point de référence : coûts assumés à 100 % par l'employeur</b>				
Entreprises (100 % des coûts de prestation en milieu de travail)	3 112 \$	2 535 \$	577 \$	23 %
Gouvernement (coûts de conception au niveau sectoriel seulement)	1 006 \$	327 \$	679 \$	208 %
<b>Dans le cadre de la Subvention canadienne pour l'emploi</b>				
Entreprises (1/3 de la prestation + temps accordé à la formation)	2 738 \$	1 037 \$	1 701 \$	164 %
Gouvernement (2/3 de la prestation + coûts liés à la conception au niveau sectoriel)	1 380 \$	1 825 \$	-445 \$	-24 %
<b>Seuil de rentabilité pour le gouvernement</b>				
Entreprises (60 % de la prestation + temps accordé à la formation)	2 886 \$	1 630 \$	1 256 \$	77 %
Gouvernement (40 % de la prestation + coûts liés à la conception au niveau sectoriel)	1 232 \$	1 232 \$	0 \$	0 %

Le premier panneau présente le scénario dans lequel les employeurs assument la totalité des coûts, constituant un « point de référence » en fonction duquel les entreprises enregistrent un rendement de l'investissement de 23 %. Le second panneau présente une solution de partage des coûts semblable à celle proposée dans le cadre de la Subvention canadienne pour l'emploi, où le secteur public prend en charge les 2/3 du coût de la formation en milieu de travail et où les employeurs en assument le tiers. Dans ce scénario, le rendement de l'investissement de la formation LCE pour une entreprise moyenne s'élève à plus de 160 %, soit plus de sept fois le scénario de référence. Cependant, dans ce cas, les gouvernements font clairement un investissement visant à encourager les employeurs à former leurs employés et à générer ces rendements, avec un coût net pour les gouvernements de 445 \$ par participant.

Le dernier panneau présente un scénario intéressant, où les employeurs assument 60 % des coûts de prestation tandis que les gouvernements en assument 40 %. Ce partage des coûts représente le *seuil de rentabilité* à court terme pour les budgets gouvernementaux, tout en offrant un rendement de l'investissement substantiel pour les entreprises, d'environ 77 % de leurs investissements dans la formation LCE.

## Comprendre les facteurs de réussite : qui en profite et dans quel contexte

Les résultats d'UPSKILL ont montré que les investissements dans la formation LCE en milieu de travail peuvent générer des rendements positifs pour les travailleurs et les entreprises, où les avantages l'emportent largement sur les coûts de la formation. Ces avantages financiers découlent d'un certain nombre d'impacts positifs observés sur les participants UPSKILL, y compris une augmentation de leurs compétences et l'amélioration du rendement au travail. Cependant, tous les

travailleurs et les entreprises ne profiteront pas également de la formation LCE. Cette évidence soulève la question : pour qui et dans quelles conditions la formation LCE générera-t-elle des effets positifs importants? Quels sont certains des « facteurs de réussite » à considérer lors de la prestation de la formation LCE en milieu de travail afin de maximiser ses avantages?

Cette section aborde ces questions en examinant les principales différences entre les effets de la formation LCE parmi différents sous-groupes de travailleurs, le contexte du lieu de travail où la formation est offerte et d'autres facteurs liés à la façon dont la formation est prodiguée. Ces résultats ont d'importantes implications sur la façon dont les praticiens évaluent les besoins organisationnels et personnalisent les solutions de formation LCE en fonction des employeurs et des apprenants.

### Caractéristiques des travailleurs

Les différences quant aux effets de la formation LCE ont été évaluées au regard d'une gamme de caractéristiques sociodémographiques des travailleurs. Un ensemble important de constatations ressort de l'analyse par rapport à la démographie des travailleurs et au rôle clé que jouent leurs niveaux de compétences de départ ainsi que leur réceptivité à l'apprentissage sur les effets de la formation LCE.

Démographie : la plupart des sous-groupes en tirent profit

**Les effets positifs de la formation LCE sur les compétences, le rendement et les résultats psychosociaux ont été ressentis par la plupart des participants de divers sous-groupes démographiques.**

Les résultats des analyses des sous-groupes suggèrent que, bien que certaines différences dans l'ampleur des impacts aient été constatées, la plupart des participants ont bénéficié

de la formation LCE en termes de gains de compétences, de rendement au travail ou d'autres facteurs psychosociaux. Des impacts positifs ont été observés chez la plupart des sous-groupes, y compris ceux fondés sur le sexe, l'âge, le revenu du ménage et le statut d'immigrant. Par exemple, les hommes et les femmes ont enregistré des gains dans les résultats de littératie et de rendement au travail, même si les gains chez les femmes étaient légèrement plus importants en matière d'utilisation de documents tandis qu'ils l'étaient plus chez les hommes en matière de numératie. Bien que les non-immigrants aient connu une série d'impacts positifs, les effets étaient encore plus importants pour les immigrants relativement à l'utilisation de documents, à la communication orale ainsi qu'aux domaines particuliers du rendement au travail.

Ampleur des besoins : les niveaux de compétences de départ ont leur importance

**La formation LCE a eu des effets plus importants sur le rendement au travail chez les participants dont les compétences essentielles de départ étaient inférieures.**

Bien que la plupart des participants UPSKILL aient connu des gains en compétences et en rendement, ceux dont les compétences de départ étaient moindres ont connu de plus grands changements, notamment en matière de rendement au travail. Par exemple, les participants dont la littératie de départ se situait au Niveau 1 ont connu les plus grandes améliorations du rendement, soit une augmentation d'environ 15 points de pourcentage chez ceux qui ont passé avec succès la certification de l'industrie, représentant une mesure stricte des gains du rendement au travail. Par comparaison, ceux dont la littératie de départ se situait au Niveau 2, en particulier ceux qui se trouvaient dans le milieu ou la tranche supérieure du Niveau 2, avec des pointages de 250-274, n'ont enregistré aucun impact significatif quant à leur capacité d'atteindre des rendements de niveau de certification.

Il est important de noter que cette situation se produit parce que nombre de ceux qui possèdent des compétences en littératie plus élevées sont en mesure d'améliorer leur rendement au travail sans formation LCE, c'est-à-dire que des gains de rendement ont été enregistrés dans les groupes programme et témoin parmi ceux dont les compétences de départ se situaient dans la tranche supérieure du Niveau 2. En revanche, ceux dont le niveau de littératie de départ était inférieur ne réaliseront pas autant de gains de rendement au travail sans avoir reçu une formation LCE, comme le mesure le pourcentage de travailleurs qui peuvent passer avec succès la certification de l'industrie. En fait, le rendement au travail parmi les membres du groupe témoin avec littératie de départ au Niveau 1 s'est détérioré davantage au fil du temps en l'absence de formation LCE (diminution de 4 points de pourcentage par rapport à une augmentation de 11 points de pourcentage pour les membres du groupe programme de Niveau 1).

Réceptivité à l'apprentissage : la confiance dans les autres est essentielle

**La formation LCE a eu des répercussions plus grandes lorsque les participants étaient réceptifs à l'apprentissage et présentaient un plus grand niveau de confiance dans les autres. Bien que les travailleurs placés dans des environnements de faible confiance aient enregistré des gains de compétences à la suite de la formation LCE, cela ne se traduit pas par une amélioration du rendement au travail.**

Bien que les effets positifs de la formation LCE puissent se produire même lorsque la motivation au travail est faible, une réceptivité positive face à l'apprentissage est essentielle, car elle peut influencer à la fois le degré d'engagement envers l'apprentissage et l'utilisation de nouvelles compétences en milieu de travail. Les facteurs qui compromettent la réceptivité des participants à un programme de formation LCE ou à son application en milieu de travail réduiront la probabilité de connaître des gains de compétences et de rendement. Par exemple, les travailleurs qui ont accordé moins d'importance à la formation au départ ont connu des gains de compétences moindres. De même, la mesure dans laquelle les travailleurs font *confiance*<sup>5</sup> aux autres avant le début de la formation a une influence significative sur les effets post-formation sur le rendement. Bien que des répercussions sur les compétences de littératie aient été observées chez les participants UPSKILL avec des niveaux de confiance dans les autres à la fois faibles et élevés, les impacts sur le rendement au travail ont été constatés seulement chez les travailleurs dont le degré de confiance dans les autres était élevé au départ. Il semble que pour les participants ayant un faible niveau de confiance dans les autres, les gains de compétences résultant de la formation LCE ne sont pas « transférés » au milieu de travail. Des niveaux inférieurs de confiance peuvent diminuer l'*application* des compétences nouvellement développées aux tâches liées au travail. Les situations en milieu de travail qui peuvent miner la confiance, par exemple des désaccords entre patrons et syndicats ou de récentes mises à pied, peuvent compromettre l'impact des initiatives de formation en réduisant la probabilité de transfert de l'apprentissage.

## Entreprise et conditions de travail

Les différences quant aux effets de la formation LCE ont également été évaluées en fonction d'une gamme de caractéristiques d'entreprises et de conditions de travail. Les résultats suggèrent que les effets de la formation LCE varient

5 Les mesures de confiance généralisées ont été utilisées dans UPSKILL afin d'évaluer le degré de confiance d'une personne face à ses contacts proches (par exemple, les amis et les voisins) et face à ceux d'une plus grande distance sociale (par exemple, les étrangers). Les mesures généralisées sont en corrélation avec la confiance dans le milieu de travail, mais elles évitent la difficulté de poser directement des questions sur la confiance envers la direction et les superviseurs, alors que le participant répond à une enquête au sein de ce milieu de travail.

de manière importante en fonction des caractéristiques de l'entreprise, et en particulier de l'ampleur des besoins d'affaires et de la culture existante en matière d'apprentissage.

Caractéristiques de l'entreprise : taille et syndicalisation

**La formation LCE a eu des effets positifs dans différents types d'entreprises, bien que les effets sur le rendement aient été plus importants au sein des petites entreprises et de celles comptant un plus grand nombre d'effectifs syndiqués.**

Des impacts positifs de la formation LCE ont été observés chez les entreprises de divers types, tailles et structures. Néanmoins, on a constaté que les impacts sur le rendement au travail étaient plus importants au sein des petites entreprises (comptant moins de 50 employés), des grandes entreprises (celles comptant plus de 200 employés) et dans les milieux de travail syndiqués. Fait intéressant à noter, les impacts étaient plus importants dans ces types d'entreprises parce que le rendement des travailleurs dans ces environnements n'étant pas exposés à la formation LCE semble se détériorer en qualité au fil du temps (c.-à-d. que le rendement des travailleurs dans le groupe témoin diminue au fil du temps dans ces entreprises par rapport à d'autres). En d'autres termes, les travailleurs de ces entreprises ont généralement plus à gagner de la formation LCE.

Étendue des besoins des entreprises

**La formation LCE a eu des effets plus importants sur les compétences et le rendement au travail parmi les entreprises où l'employeur avait cerné une plus grande étendue des besoins d'affaires avant la formation.**

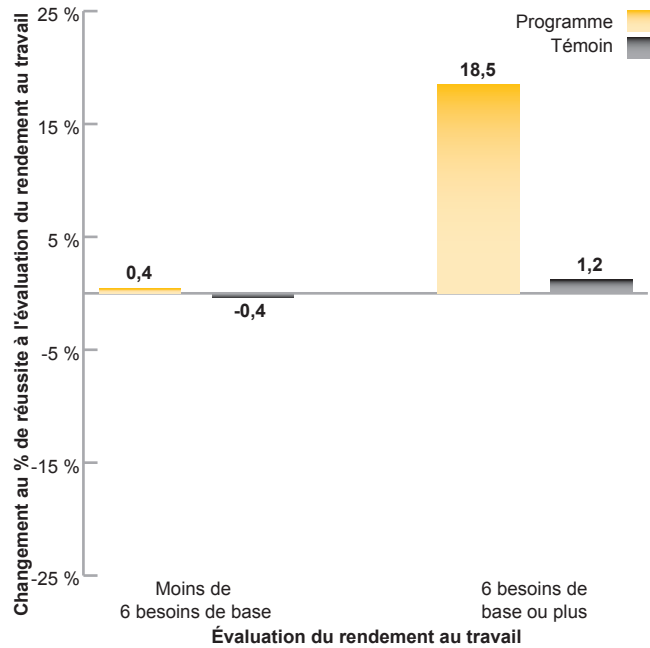
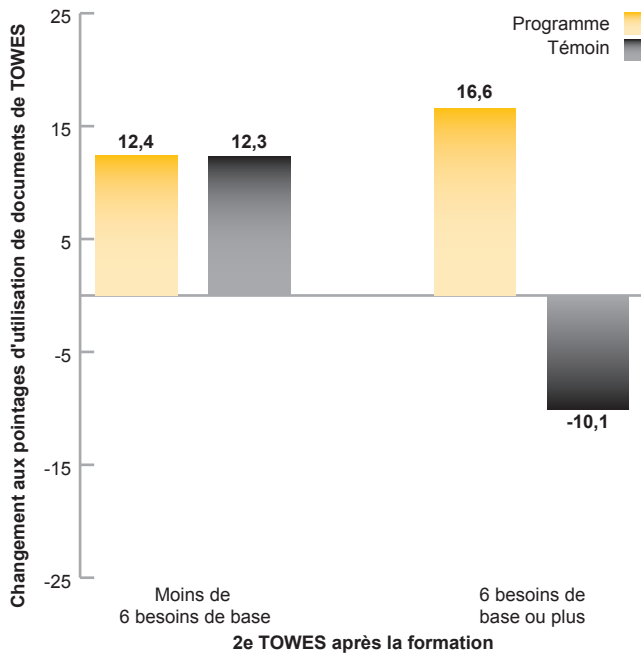
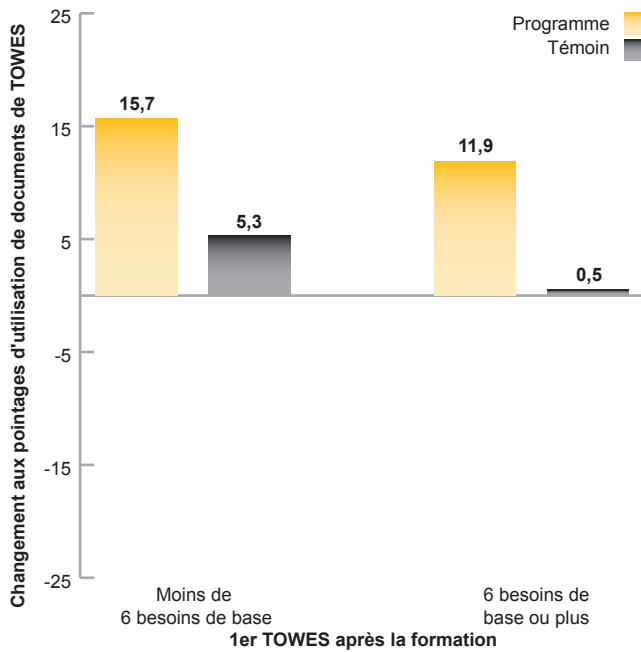
L'analyse a porté sur l'importance des besoins de l'entreprise d'une manière plus directe en examinant le point de vue de l'employeur sur les écarts de rendement et les priorités de l'entreprise. Dans le cadre de l'évaluation des besoins réalisée au début du projet, les employeurs ont été invités à discuter en détail de leurs besoins et des motivations qui les poussaient à participer à la formation. On leur a demandé de déterminer spécifiquement leurs besoins dans plus d'une douzaine de domaines d'activité relatifs aux ventes et au service à la clientèle, à la productivité et aux coûts, à la santé et à la sécurité ainsi qu'aux ressources humaines. L'importance des besoins d'affaires peut être analysée en examinant les différences des effets de la formation LCE entre les groupes d'employeurs en fonction de l'ampleur des besoins d'affaires cernés au départ. Les résultats de cette analyse indiquent que les effets de la formation LCE ont été plus importants chez les entreprises qui avaient signalé une plus vaste gamme de besoins d'affaires avant la formation. La figure 11 illustre que les membres du groupe programme qui travaillaient dans des entreprises ayant déclaré des besoins élevés dans au moins six secteurs d'activité de base ont connu des effets beaucoup plus importants sur les résultats en littératie et en rendement au travail que le

groupe témoin. Bien que les personnes qui travaillaient dans les entreprises ayant cerné moins de six besoins opérationnels de base aient constaté des gains de compétences à court terme lors du premier suivi (augmentation de 15,7 points dans le groupe programme par rapport à 5,3 points dans le groupe témoin), ce groupe n'a connu aucun impact à long terme en matière de compétences (augmentation de 12,4 points dans le groupe programme par rapport à 12,3 points dans le groupe témoin) ni de rendement (variation de 0,4 % des taux de certification dans le groupe programme contre -0,4 % dans le groupe témoin).

En revanche, les personnes qui travaillaient dans les entreprises ayant mentionné au moins six besoins d'affaires ont connu de forts impacts durables non seulement sur les compétences immédiates, mais aussi sur les compétences à long terme et le rendement au travail. Lors du deuxième suivi après la formation, les impacts étaient de plus d'un demi-niveau (un gain de 16,6 points pour le groupe programme par rapport à une perte de 10,1 points dans le groupe témoin en fonction des pointages de TOWES) et les impacts sur le rendement étaient de près de 17 points de pourcentage (accroissement du taux de réussite de 18,5 % dans le groupe programme par rapport à 1,2 % dans le groupe témoin).



**Figure 11** Changements dans la littératie et le rendement au travail, sur la base de l'ampleur des besoins d'affaires



#### Culture d'apprentissage, préparation à la formation

La formation LCE a produit des effets plus importants chez les entreprises possédant déjà une culture d'apprentissage et ayant démontré un engagement envers la formation.

L'analyse a également examiné l'importance de la culture d'apprentissage et de l'engagement envers la formation d'une entreprise. Bien qu'il existe différentes mesures de la culture d'apprentissage, deux ensembles importants d'indicateurs dans un cadre de travail portent sur la mesure des ressources financières que l'entreprise met à la disposition de la formation et le degré de soutien non financier qu'elle offre pour sa mise en œuvre et son application aux tâches de travail de ses employés.

Les résultats d'UPSKILL suggèrent que les investissements antérieurs d'une entreprise en matière de formation, soit par des dépenses directes ou des incitations aux travailleurs, représentent des indicateurs importants des impacts futurs de la formation LCE. Les impacts sur le rendement au travail et sur les compétences des travailleurs étaient plus importants dans les entreprises ayant effectué des investissements antérieurs en matière de formation, de toute nature, dans les six mois précédents. Il est intéressant de noter qu'il n'y a eu aucun effet sur les compétences ou le rendement au travail des travailleurs dans les entreprises où les employeurs ne pouvaient pas dire quelles avaient été leurs dépenses de formation récentes, indiquant probablement un faible engagement envers la formation.

## Processus de formation : l'alignement est la clé

Divers facteurs de mise en œuvre liés au processus de formation ont également été analysés afin de déterminer leur influence sur les impacts de la formation LCE. Les résultats suggèrent que les effets varient en fonction d'au moins deux caractéristiques importantes liées à la prestation de la formation.

**Les gains en compétences à court terme étaient plus importants lorsque l'on augmentait les heures de formation LCE. Cependant, les gains en compétences à long terme et le rendement au travail ne se sont pas améliorés de manière significative avec l'ajout d'heures de formation.**

Les résultats d'UPSKILL suggèrent que le nombre d'heures de formation a eu un effet significatif sur les gains en littératie; plus d'heures de formation permettaient d'obtenir des gains plus importants, mais l'effet est largement observé dans les évaluations à court terme réalisées immédiatement après la formation. Par exemple, les participants ayant reçu entre 4 et 12 heures de formation LCE présentaient une augmentation moyenne d'environ 12 points dans les pointages sur l'utilisation de documents mesurée immédiatement après la formation, par rapport à environ 18 points pour ceux ayant reçu entre 13 et 20 heures de formation.

Toutefois, les deux groupes ont obtenu des gains de 20 points ou plus dans les évaluations à long terme menées plus d'un an après la formation. De même, l'amélioration à long terme du rendement au travail, évaluée plus de six mois après la formation, ne semble pas être fortement corrélée au nombre d'heures de formation LCE.

**Le degré de correspondance entre les besoins d'affaires des employeurs et les principaux aspects du programme de formation représente un facteur déterminant en matière de gains de rendement au travail.**

Les impacts de la formation LCE dépendent en partie de la capacité des instructeurs à personnaliser les programmes de formation de façon à s'assurer qu'ils sont harmonisés avec les besoins opérationnels de l'entreprise. Plus les employeurs peuvent articuler clairement des besoins d'affaires tangibles, plutôt que des intérêts intangibles, plus la concordance sera facile et plus il est probable que le programme produira des gains de rendement. Les résultats d'UPSKILL confirment que les gains de rendement au travail étaient significativement corrélés au nombre de besoins d'affaires tangibles exprimés par les employeurs. En outre, lorsque la formation semblait concentrée et personnalisée de façon à répondre à ces besoins d'affaires, notamment dans le domaine de la communication orale et des relations avec la clientèle, les gains de rendement ont été significativement plus élevés. Et, surtout, l'absence

de formation personnalisée dans un secteur où les besoins d'affaires ont été cernés a eu un effet négatif significatif sur le rendement, car les attentes des employeurs n'ont apparemment pas été comblées.

## Sommaire final

L'objectif du projet pilote UPSKILL était de fournir un test crédible de l'efficacité de la formation LCE. Ce test a été réalisé en mesurant les effets de la formation LCE en milieu de travail sur les travailleurs et les entreprises et en estimant le rendement de l'investissement pour les participants, le secteur privé et le secteur public.

L'étude a abordé une série de questions complexes sur la décision des entreprises de participer à la formation LCE, le degré d'engagement des travailleurs envers la formation LCE, ses effets sur les compétences des travailleurs, sur le rendement au travail et sur les résultats des entreprises – et, finalement, sur le rendement de l'investissement pour les entreprises et le rapport coût-efficacité pour le gouvernement. Les résultats d'UPSKILL ont permis de fournir des réponses substantielles à chacune de ces questions de politique fondamentales et de réaliser une analyse de rentabilisation convaincante selon laquelle la formation LCE peut être intéressante pour les entreprises et peut générer des impacts significatifs et un rendement de l'investissement positif.

## La décision de former

Les résultats d'UPSKILL ont démontré que l'offre de formation LCE en milieu de travail peut être intéressante pour un grand nombre d'entreprises et de travailleurs. L'une des caractéristiques essentielles du modèle de formation ayant grandement suscité l'intérêt et l'adhésion au programme résidait dans l'intégration pertinente de la formation LCE à un cadre de rendement et de besoins d'affaires précis. Ce cadre, élaboré grâce à l'analyse initiale des besoins à l'échelle du secteur, a ensuite été adapté aux besoins de l'entreprise suivant l'analyse des besoins organisationnels. Cette approche a permis de faciliter les communications avec les employeurs et de générer et de maintenir des niveaux élevés d'adhésion de la part des entreprises.

Bien que la subvention offerte pour défrayer les coûts équivalant à la moitié du temps de formation requis pour les participants ait été bien accueillie par la plupart des entreprises, il ne s'agissait pas d'un facteur de motivation principal pour s'engager dans UPSKILL, par rapport à la pertinence et à la valeur perçues de la formation.

## Participation à des activités d'apprentissage

Bien qu'un modèle de formation en milieu de travail présente clairement l'avantage d'être facilement accessible aux travailleurs à faible littératie, il peut être difficile d'offrir de la formation dans un environnement d'affaires dynamique. Les exigences quotidiennes du travail dictent souvent la disponibilité du personnel pour la formation.

Le temps mis à la disposition des participants d'UPSKILL par les employeurs pour la formation LCE a été moindre que prévu : en moyenne, environ la moitié de l'offre qui leur avait été faite. Le temps mis à la disposition pour les activités d'apprentissage autodirigées a été particulièrement faible. Cependant, lorsque les participants ont commencé les séances de formation de groupe, le taux de fréquentation était très élevé.

Ces données confirment que la principale contrainte relative aux heures de formation LCE sera souvent la quantité de temps accordée par les employeurs, par opposition au taux de présence des participants. Les praticiens LCE recrutés doivent être réalistes quant aux heures de formation en milieu de travail qu'ils seront en mesure de fournir et doivent réaliser une évaluation minutieuse des besoins de l'entreprise au cours de la période de prestation prévue.

## Effets de la formation LCE sur les travailleurs

En termes de compétences en littératie, les gains moyens dans les pointages sur l'utilisation de documents étaient d'environ un quart de niveau, ou 11 points, lors de la première évaluation de suivi immédiatement après la formation, et jusqu'à 18 points lors de la deuxième évaluation de suivi quatre à six mois plus tard. Parmi les participants ayant fait l'objet d'évaluations à long terme après plus d'un an, un impact de 23 points a été observé, soit près d'un demi-niveau. Ces indicateurs prouvent que des améliorations en matière de compétences essentielles peuvent se produire assez rapidement après la formation et peuvent se prolonger à la suite de la formation, alors que les individus utilisent leurs compétences et s'engagent dans la pratique de la littératie.

Au-delà des impacts moyens, le pourcentage de membres du groupe programme dont les compétences d'utilisation de documents se situent au Niveau 3 a considérablement augmenté, de plus de 20 points de pourcentage, par rapport à ceux du groupe témoin. Ces observations représentent un effet positif durable à plus long terme de la formation LCE sur la répartition des résultats en littératie parmi les travailleurs.

Des améliorations significatives du rendement au travail ont également été observées dans presque tous les domaines d'intérêt pour les employeurs, ce qui s'est traduit par une plus grande qualité des services fournis, par l'amélioration

des relations avec les clients et par une efficacité accrue des tâches. Parallèlement, la formation LCE a conduit à des taux de réussite nettement plus élevés en matière de certification de l'industrie. Ainsi, non seulement le rendement au travail des participants, mais aussi leurs objectifs de formation et leurs perspectives de carrière et d'emploi peuvent s'en trouver renforcés.

La formation en compétences essentielles a conduit à des taux significativement plus élevés de rétention d'emploi chez les membres du groupe programme. Ces derniers étaient également moins susceptibles d'être sans emploi dans l'année suivant l'adhésion au programme. Bien qu'il n'y ait pas eu d'effets significatifs sur les salaires, le niveau d'emploi a augmenté, se traduisant par une hausse des revenus d'environ 1 900 \$ par année.

## Effets de la formation LCE sur les entreprises

La formation sur les compétences essentielles a permis de hausser de manière significative les sources de revenus tout en diminuant les coûts de l'entreprise. Les entreprises du groupe programme ont connu des augmentations plus importantes de la satisfaction et de la fidélisation de la clientèle et ont aussi constaté une hausse des revenus par rapport au groupe témoin, résultant de taux d'occupation plus élevés et de l'augmentation des dépenses accessoires.

La formation LCE a aussi réduit les taux d'erreur et augmenté l'efficacité des travailleurs au sein de plusieurs services, ce qui a permis aux entreprises de réaliser d'importantes économies. Des gains de productivité chez les superviseurs accompagnent l'accroissement de l'efficacité et de la précision du travail du personnel puisqu'ils peuvent réduire le temps consacré à surveiller et corriger le travail des employés. D'autres économies comprenaient une diminution des coûts associés au recrutement en raison de l'augmentation de la rétention d'emplois.

## Rendement de l'investissement

Les résultats d'UPSKILL démontrent que la formation LCE peut engendrer pour les entreprises un rendement de l'investissement positif significatif, même lorsqu'elles prennent en charge la totalité des coûts de prestation de la formation. L'augmentation des revenus et de la productivité a plus que compensé les coûts du programme. Grâce à un partage des coûts avec le gouvernement, comme dans le cadre de la Subvention canadienne pour l'emploi, le rendement de l'investissement pour les entreprises serait encore plus élevé.

Les gouvernements connaissent également un rendement de l'investissement positif, lorsqu'ils n'assument que les coûts de lancement du programme d'activités à l'échelle du secteur, incluant la participation du secteur, l'analyse des besoins et

la conception des programmes de formation. Les gouvernements enregistrent des gains en termes d'augmentation des revenus, de revenus des sociétés et de taxes de vente, ainsi qu'une légère réduction des transferts pour les prestations d'assurance-emploi. Ces gains ont plus que compensé les coûts des activités à l'échelle du secteur pour soutenir le lancement de la formation.

## Conditions de réussite

Les résultats d'UPSKILL indiquent que les effets de la formation LCE sur les compétences et le rendement au travail varient de plusieurs façons importantes, fondées sur les caractéristiques de l'apprenant et de l'entreprise ainsi que sur le processus de prestation de la formation. En termes de caractéristiques de l'apprenant, la formation LCE engendre des effets plus importants sur le rendement au travail chez les participants dont les niveaux de compétences essentielles de départ sont inférieurs. Cette observation renforce le fait que la formation LCE peut bénéficier à tout un éventail de travailleurs et pas seulement à ceux qui se situent à l'extrémité supérieure de la répartition des compétences. Les impacts sont également plus importants chez les personnes présentant une plus grande réceptivité face à l'apprentissage ainsi que des niveaux de confiance dans les autres plus élevés. De faibles niveaux de confiance dans les autres peuvent diminuer l'application des compétences nouvellement développées aux tâches liées au travail. Les situations en milieu de travail qui peuvent miner la confiance, par exemple des désaccords entre patrons et syndicats ou de récentes mises à pied, peuvent compromettre l'impact de la formation en réduisant la probabilité de transfert de l'apprentissage.

En termes de caractéristiques d'entreprise, les résultats d'UPSKILL suggèrent que les effets de la formation LCE varient en fonction de l'ampleur des besoins d'affaires d'une entreprise et de sa culture d'apprentissage préexistante. Les participants qui travaillaient dans des entreprises ayant déclaré un niveau élevé de besoins ont connu des effets beaucoup plus importants sur leurs résultats en matière de littératie et de rendement au travail que ceux issus d'entreprises présentant moins de besoins d'affaires de base. Les résultats d'UPSKILL suggèrent également que l'engagement d'une entreprise envers la formation, soit par des dépenses directes ou des incitations aux travailleurs, représente un indicateur important des impacts futurs de la formation LCE.

Les résultats d'UPSKILL suggèrent également que le degré de correspondance que les instructeurs peuvent atteindre entre les programmes de formation et les besoins d'affaires des employeurs, grâce à une personnalisation efficace, exerce une influence significative sur l'amélioration du rendement au travail. En outre, plus les employeurs peuvent articuler clairement des *besoins d'affaires tangibles*, plus l'harmonisation sera facile et plus il est probable que la formation produira

des gains de rendement. Les résultats d'UPSKILL confirment que les gains de rendement au travail sont significativement corrélés au nombre de besoins d'affaires *tangibles* exprimés par les employeurs. En outre, lorsque la formation semble concentrée et personnalisée afin de répondre à ces besoins d'affaires, notamment dans le domaine de la communication orale et des relations avec la clientèle, les gains de rendement sont significativement plus élevés.

## Incidences sur les politiques

Les résultats d'UPSKILL fournissent des résultats probants convaincants qui devraient soutenir les politiques gouvernementales et les initiatives de l'industrie visant à communiquer la valeur de la formation LCE en milieu de travail et à encourager les investissements par l'employeur. Le projet propose également de nombreuses idées sur la façon d'engager efficacement les employeurs, sur la meilleure façon de mettre en œuvre une telle formation et sur les conditions les plus susceptibles de mener à la réussite.

**UPSKILL fournit un argument solide et convaincant pour la formation LCE en milieu de travail pouvant favoriser l'engagement des employeurs et encourager leur investissement en formation.**

Les résultats positifs sans équivoque de l'étude d'impact d'UPSKILL et l'analyse avantages-coûts associée démontrent que la formation LCE en milieu de travail peut générer un rendement de l'investissement positif pour les entreprises. Un rendement de l'investissement positif significatif a été mesuré à court terme – après seulement un an – et lorsque les employeurs prenaient en charge le coût total de la prestation de la formation. Ces résultats soutiendront les politiques gouvernementales et les initiatives de l'industrie visant à promouvoir la formation LCE en milieu de travail et à encourager les investissements des employeurs. Les résultats suggèrent également que des arrangements de partage des coûts, comme ceux de la Subvention canadienne pour l'emploi, pourraient entraîner un rendement de l'investissement nettement plus élevé pour les entreprises, ce qui devrait faciliter davantage les investissements des employeurs.

**Un ciblage efficace et une bonne harmonisation de la formation LCE avec les besoins des travailleurs et les priorités de l'entreprise sont essentiels pour maximiser le rendement de l'investissement et démontrer la rentabilisation à long terme des investissements des employeurs.**



Le degré de besoins chez les apprenants et les entreprises représente un élément essentiel pour les praticiens et les employeurs afin de déterminer si la formation LCE doit être offerte ainsi que la meilleure façon de l'offrir dans le but de produire des effets positifs dans un contexte de travail donné.

Conséquemment, les entreprises qui n'ont pas ou ne peuvent pas établir de besoins d'affaires clairs peuvent ne pas être prêtes pour la formation LCE. De même, la formation LCE pourrait ne pas convenir aux travailleurs ne présentant pas d'écart explicites et non réglés de rendement au travail liés à un faible niveau de littératie. Une bonne démonstration des effets positifs de la formation LCE en milieu de travail dépend de la compréhension des besoins sous-jacents des travailleurs et des entreprises.

**L'une des clés de son efficacité repose sur des programmes de formation intégrant la formation LCE dans un cadre de rendement et de besoins d'affaires étroitement lié aux tâches d'emploi des apprenants et aux priorités de l'entreprise.**

Les employeurs peuvent plus facilement voir l'applicabilité de la formation LCE à leur contexte dans un cadre de rendement et de besoins d'affaires, par rapport à une approche moins étroitement liée à leur profession. Il est également plus facile pour les praticiens de personnaliser et d'aligner les solutions de formation avec un cadre de rendement et de besoins d'affaires que les employeurs comprennent.

La personnalisation ne constitue pas simplement un exercice d'utilisation de documents ou matériels authentiques du milieu de travail. Il s'agit plutôt d'assurer que la formation permette de répondre aux besoins précis des entreprises ainsi qu'aux besoins d'apprentissage des participants de manière à améliorer leur rendement au travail. Un cadre fortement lié au travail et aux besoins d'affaires aide à atteindre cet objectif tout en maintenant des niveaux élevés de participation aux activités de formation LCE chez les apprenants.

**Une analyse complète des besoins organisationnels est essentielle à la compréhension des besoins et du contexte de formation afin de personnaliser et de communiquer une solution de formation pouvant offrir le meilleur rendement de l'investissement.**

Une analyse des besoins organisationnels est essentielle pour comprendre les besoins des entreprises ainsi que l'influence du contexte de travail; elle doit être utilisée lors de la conception de la formation et lors de la communication avec les employeurs. L'analyse des besoins organisationnels représente davantage qu'un exercice de collecte d'information. Les praticiens peuvent l'utiliser pour aider à éduquer les employeurs relativement aux conditions qui soutiennent un rendement de l'investissement positif au sein de leur entreprise. Elle peut

aider à atténuer l'incertitude ou d'autres préoccupations que les employeurs pourraient avoir et les encourager à investir davantage dans la formation LCE.

**Une approche sectorielle représente un moyen efficace de mettre en place un cadre de rendement, de concevoir les programmes de base et de développer des partenariats afin d'engager efficacement les employeurs à la formation LCE.**

Lier efficacement les compétences essentielles sous-jacentes aux tâches de rendement au travail pertinentes de manière à correspondre aux objectifs de l'entreprise représente le principal défi dans la conception d'un programme de formation LCE en milieu de travail. L'absence d'un cadre de rendement pour les professions données ou le manque d'outils de formation et d'instruments d'évaluation peuvent rendre la tâche encore plus difficile. Une approche sectorielle peut s'avérer un moyen particulièrement efficace de concevoir un cadre de compétences et de rendement ainsi qu'un programme de formation LCE de base pour les professions données, ce qui aidera les praticiens de la formation à s'arrimer aux besoins de l'entreprise d'une manière rentable. L'objectif est de concevoir un programme de base bien harmonisé qui aborde un ensemble précis de compétences et d'écart de rendement prédominants dans un secteur. Ce programme peut ensuite être personnalisé pour répondre aux besoins de chaque entreprise, permettant aux praticiens de gagner du temps et d'économiser les ressources tout en maximisant sa valeur.

Une approche sectorielle permet également aux formateurs de communiquer avec les employeurs en termes qui résonnent avec leurs objectifs d'affaires sous-jacents plutôt que d'utiliser la langue des compétences essentielles. Cette approche facilite également l'utilisation des réseaux existants de l'industrie, qui s'appuient souvent sur des relations de confiance établies de longue date avec les employeurs.

**Le gouvernement peut jouer un rôle clé dans l'élaboration d'une stratégie globale favorisant la participation des employeurs à la formation en milieu de travail, en particulier lors de l'adoption d'une approche sectorielle.**

Une approche sectorielle peut représenter un élément important d'une stratégie majeure favorisant une plus grande participation des employeurs à la formation en milieu de travail. Le secteur public peut jouer un rôle clé dans l'élaboration de cette stratégie et la facilitation de sa mise en œuvre grâce à un appui logistique nécessaire aux analyses des besoins du secteur et à la conception de programmes de formation de base. Ces processus fondamentaux impliquent des coûts initiaux qu'aucune entreprise ne choisira d'assumer.

En soutenant le « coût de démarrage » d'une analyse des besoins d'un secteur ciblé et de la conception de programmes de formation de base spécifiques à une profession, le secteur public peut absorber une partie des coûts communs que les entreprises individuelles sont réticentes à assumer. Pour des projets d'envergure similaire à celle d'UPSKILL, ces coûts ne représentent qu'environ 13 % du total des coûts unitaires de prestation de la formation LCE. L'absorption de ces coûts initiaux devrait faciliter l'engagement ultérieur des employeurs envers la formation LCE pour un secteur donné.

**Les modèles de prestation en milieu de travail devraient inclure des efforts pour renforcer les capacités des employeurs en matière de formation, pour soutenir le transfert de l'apprentissage vers le travail et pour améliorer la culture d'apprentissage au sein des entreprises.**

La formation en milieu de travail n'est pas un *événement*, mais plutôt un *processus*. Les employeurs bénéficieront d'un soutien continu pour la formation en milieu de travail – avant, pendant et après l'initiative de formation – afin de maximiser et de maintenir leur rendement de l'investissement. Ce processus devrait inclure des efforts pour renforcer les capacités de formation interne par des ateliers de « formation des formateurs », où les superviseurs apprennent à prodiguer les programmes de formation LCE dans un contexte professionnel. Le soutien à la culture d'apprentissage d'une entreprise peut également être offert grâce à l'engagement de la direction dans un dialogue plus large et grâce à la révision des politiques et pratiques de formation au-delà des dépenses de formation.

**Les praticiens devraient considérer la formation LCE au sein d'un ensemble plus large de programmes complémentaires pour les employeurs afin de répondre aux autres besoins et aux contraintes de travail.**

Pour les employeurs peu enclins à offrir de la formation ou éprouvant des difficultés liées à la réceptivité des travailleurs ou à l'énumération des besoins, les praticiens doivent être prêts à reporter une intervention de formation LCE ou à la faire précéder d'offres alternatives ou complémentaires visant à mieux les préparer à la formation et à clarifier les besoins d'entreprise. Les gouvernements devraient continuer à explorer les programmes qui peuvent le mieux compléter les modèles de formation en milieu de travail afin d'améliorer leur efficacité en augmentant le degré de préparation face à la formation.

**Bien que la formation LCE en milieu de travail puisse être très efficace, les contraintes d'affaires limitent souvent le nombre d'heures de formation offertes et rendent la mise en œuvre difficile pour les très petites entreprises.**

La principale contrainte en matière de quantité de formation LCE fournie n'est souvent pas le degré d'intérêt des participants, mais plutôt le temps libre que les employeurs peuvent accorder à leurs employés, compte tenu de leurs exigences d'affaires actuelles. Dans le cadre du projet UPSKILL, un taux d'occupation plus élevé que prévu ou encore les absences non planifiées du personnel représentaient une contrainte majeure et permanente aux heures de formation. Très peu d'employeurs sont en mesure d'offrir un nombre d'heures qui se rapproche du maximum de 40 heures. En outre, un modèle de formation en milieu de travail peut être particulièrement difficile à mettre en œuvre pour les très petites entreprises comptant moins de 20 employés, car elles n'ont tout simplement pas la capacité de soutenir une formation sur place ou d'accorder le temps requis à plusieurs travailleurs, ce qui est nécessaire pour la prestation efficace des séances de groupe.

**Un modèle de formation LCE en milieu de travail devrait être complété par d'autres approches qui abordent mieux les contraintes du milieu de travail, comme la formation LCE par mentorat ou les modèles de prestation en groupe hors site.**

Les gouvernements devraient explorer divers modèles de prestation de formation destinés particulièrement aux secteurs où les entreprises ne peuvent avoir recours à des formateurs externes pour dispenser de la formation en milieu de travail. Par exemple, les entreprises du secteur de la construction pourraient bénéficier de modèles de formation en mentorat, où plus de 85 % de la formation est donnée par des relations de mentorat entre les compagnons et les apprentis.

De même, dans les secteurs et les régions où les très petites entreprises sont prédominantes, les modèles de formation en groupe pourraient compléter les approches traditionnelles en milieu de travail comme UPSKILL pour répondre efficacement aux contraintes des petites entreprises. Dans le cadre de cette approche, la formation LCE est encore intégrée aux tâches très pertinentes spécifiques à une profession, mais l'instruction se fait hors site, avec des travailleurs provenant de plusieurs entreprises, ce qui réduit efficacement les obstacles à la formation LCE traditionnelle et permet aux travailleurs peu qualifiés des très petites entreprises un accès accru à la formation.

## Bibliographie

- Balatti, J., Black, S. et Falk, I. (2006). *Reframing adult literacy and numeracy course outcomes: A social capital perspective*. National Centre for Vocational Education Research. Disponible en ligne au : <http://www.ncver.edu.au/research/proj/nr4L05.pdf>.
- Canada. Gouvernement du Canada (2013). *Emplois, croissance et prospérité à long terme : Le Plan d'action économique 2013*.
- Conseil canadien sur l'apprentissage (2008). *Lire l'avenir : Pour répondre aux besoins futurs du Canada en matière de littératie*. Ottawa : Conseil canadien sur l'apprentissage.
- Coulombe, S. et Tremblay, J.-F. (2005). *Public Investment in Skills: Are Canadian Governments Doing Enough?* Ottawa : C.D. Howe Institute.
- Gandek, B., Ware, J. E. Jr, Aaronson, N. K. et al. (1998). Cross-validation of item selection and scoring for the SF-12 Health Survey in nine countries: Results from the IQOLA (International Quality of Life Assessment) Project. *Journal of Clinical Epidemiology*, 51(11), p. 1171-1178.
- Gray, A. (2006). *Upskilling through foundation skills: A literature review*. Rapport préparé pour le ministère du Travail du gouvernement de Nouvelle-Zélande. Disponible en ligne au : <http://www.dol.govt.nz/PDFs/upskilling-through-foundation-skills.pdf> (consulté le 10 janvier 2010).
- Green, D. A. et Riddell, W. C. (2001). *Les capacités de lecture et de calcul et la situation sur le marché du travail au Canada*. Ottawa et Hull : Statistique Canada et Développement des Ressources humaines Canada.
- Green, D. A. et Riddell, W. C. (2002). *Literacy and Earnings: An Investigation of the Interaction of Cognitive and Unobserved Skills in Earnings Generation*. Ottawa : Statistics Canada et HRSDC.
- Green, D. A. et Riddell, C. (2007). *Littératie et marché du travail : formation de compétences et incidence sur les gains*. Ottawa : Statistique Canada et Ressources humaines et Développement social Canada.
- Gyarmati, D., Leckie, N., Dowie, M., Myers, K. et Conte, N. (2010). *Literacy and Essential Skills Training in the Workplace: Design Report for a Demonstration Project*. Manuscrit non publié.
- Gyarmati, D., Leckie, N., Dowie, M., Palameta, B., Hui, T., Dunn, E. et Hébert, S. (2014). *UPSKILL: A Credible Test of Workplace Literacy and Essential Skills Training — Technical Report*. Ottawa : Social Research and Demonstration Corporation.
- Hammond, C. (2003). How education makes us healthy. *London Review of Education*, 1(1), p. 61-78.
- Orpen, C. (1999). The impact of self-efficacy on the effectiveness of employee training. *Journal of Workplace Learning*, 12(4), p. 240-261.
- Osberg, L. (2000). *Scolarité, alphabétisme et revenus personnels*. Ottawa et Hull : Statistique Canada et Développement des Ressources humaines Canada.
- Raudenbush, S. W. et Kasim, R. M. (2002). *Adult Literacy, Social Inequality, and the Information Economy: Findings from the National Adult Literacy Survey*. Ottawa et Hull : Statistique Canada et Développement des Ressources humaines Canada.
- Statistique Canada et OCDE (2005). *Apprentissage et réussite : Premiers résultats de l'Enquête sur la littératie et les compétences des adultes*. Disponible en ligne au : <http://www.statcan.gc.ca/pub/89-603-x/2005001/4071714-fra.htm> (consulté le 1er février 2011).
- Statistique Canada (2013). *Les compétences au Canada : Premiers résultats du Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes (PEICA)*. Ottawa : auteur.
- Ware, J. E. Jr, Kosinski, M. et Keller, S. D. (1996). A 12-item Short-Form Health Survey: Construction of scales and preliminary tests of reliability and validity. *Medical Care*, 34(3), p. 220-233.

Pour des renseignements sur les publications de la SRSA,  
contacter :

Société de recherche sociale appliquée  
55, rue Murray, bureau 400  
Ottawa (Ontario) K1N 5M3  
613-237-4311 | 1-866-896-7732  
info@srcd.org | www.srcd.org

Bureau de Vancouver  
128, rue Pender Ouest, bureau 301  
Vancouver (Colombie-Britannique) V6B 1R8  
604-601-4070 | 604-601-4080

Bureau de Toronto  
481, avenue University, bureau 705  
Toronto (Ontario) M5G 2E9  
416-593-0445