



Alphabétisation et compétences essentielles en milieu de travail

---

## DOCUMENT D'INFORMATION

MAY 2010

Remerciements .....	3
Sommaire .....	4
Introduction .....	9
<b>Section I :</b> Évaluation des pratiques et enjeux actuels des programmes d’alphabétisation et de compétences essentielles (ACE) en milieu de travail .....	14
<b>Section II :</b> Résultats des programmes de formation en ACE en milieu de travail .....	21
<b>Section III :</b> Méthodes « efficaces » en milieu de travail .....	26
<b>Section IV :</b> Survol des programmes d’ACE en milieu de travail au Manitoba .....	30
<b>Section V :</b> Survol des programmes d’ACE en milieu de travail en Nouvelle-Écosse .....	39
Remarques finales .....	50
Bibliographie .....	51

# REMERCIEMENTS

---

Mme Maria Salomon, Ph. D., a effectué les recherches nécessaires à la préparation de ce document et s'est également chargée de la rédaction. Des membres du personnel du Centre d'alphabétisation ont ensuite assuré la révision du rapport.

Les discussions avec le comité directeur du projet, ainsi que les éclaircissements et suggestions que ce dernier a apportés, ont été grandement utiles au processus de recherche. Mme Salomon, Ph. D., tient particulièrement à souligner la contribution des personnes suivantes : Mme Linda Shohet, Ph. D., directrice administrative du Centre d'alphabétisation; M. Paul Beaulieu, chercheur résident et bibliothécaire au Centre d'alphabétisation; Mme Sandi Howell, représentante d'Éducation en milieu de travail Manitoba; Mmes Shawna Sequeira et Judith Purcell, représentantes du ministère du Travail et du Développement de la main-d'œuvre de la Nouvelle-Écosse; Mme Kathleen Flanagan, Ph. D., directrice du projet; et M. John Benseman, Ph. D., consultant de la Nouvelle-Zélande. En outre, M. Maurice Taylor, Ph. D., de l'Université d'Ottawa, et Mme Nancy Jackson, Ph. D., de l'Ontario Institute for Studies in Education, ont généreusement fait part de commentaires très utiles.

Ce projet a été rendu possible grâce au soutien financier du Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles (BACE), un organisme du gouvernement du Canada.

Canada

## PROJET LA MESURE DU SUCCÈS : INITIATIVES EN ALPHABÉTISATION ET EN COMPÉTENCES ESSENTIELLES EN MILIEU DE TRAVAIL\*

Le projet *La mesure du succès : initiatives en alphabétisation et en compétences essentielles en milieu de travail* vise d'abord à adapter et à tester un modèle d'évaluation qui permettra de mesurer les impacts à long terme des initiatives en alphabétisation et en compétences essentielles (ACE); il vise ensuite à démontrer la valeur de ces investissements aux employeurs et, enfin, à encourager les travailleurs et les employeurs à participer aux initiatives en ACE en milieu de travail. Les partenaires du projet utiliseront un modèle fondé sur des données factuelles, récemment créé en Nouvelle-Zélande, qui intègre des mesures quantitatives et qualitatives. Ils l'appliqueront dans dix lieux de travail au Manitoba et dix lieux de travail en Nouvelle-Écosse afin de comparer les résultats obtenus. Le projet contribuera ainsi à la base de recherche portant sur des questions d'évaluation très importantes en ACE.

Les partenaires du projet sont Éducation en milieu de travail Manitoba, le ministère du Travail et du Développement de la main-d'œuvre de la Nouvelle-Écosse et Le Centre d'alphabétisation, à titre d'associé directeur. Le Conseil canadien sur l'apprentissage et un chercheur néo-zélandais ont également prêté leur appui. Ce projet de trois ans (2009-2012) a reçu l'aide financière du Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles (BACE) de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC).

### BACKGROUND PAPER

Le document présente les objectifs du projet et les questions de recherche; on y définit en outre les termes « alphabétisation » et « compétences essentielles » tels qu'ils sont utilisés dans le contexte canadien et dans d'autres pays. Après avoir établi les objectifs du projet, le document se concentre sur l'évaluation de l'ACE; on y souligne ensuite les principales méthodes actuellement utilisées pour mesurer les résultats obtenus; on y expose enfin les opinions actuelles sur des façons additionnelles ou différentes d'obtenir toute une variété de résultats pour les apprenants, les employeurs et les communautés. Les dernières connaissances et pratiques en ACE en milieu de travail sont aussi passées en revue, l'accent étant mis sur les pratiques exemplaires. Les dernières sections portent sur les politiques et les initiatives en ACE en milieu de travail au Manitoba et en Nouvelle-Écosse, où le modèle d'évaluation mis au point dans le cadre du présent projet sera appliqué. Les profils présentés illustrent les modèles d'évaluation actuellement utilisés et démontrent leurs similarités et leurs différences. Une longue bibliographie complète le document.

---

\* Le titre de la proposition de projet originale était Workplace Literacy and Essential Skills Initiatives: Measuring and Legitimizing Success to Expand Access (mesurer et légitimer le succès pour élargir l'accès). On utilise maintenant le titre plus court pour désigner ce projet.

<sup>1</sup>Maria Salomon, « Workplace Literacy & Essential Skills. What Works? And Why?. Literature Review », Montréal, Le Centre d'alphabétisation du Québec, 2009, [en ligne] [<http://www.nald.ca/library/research/cfl/wles/wles.pdf>], préparée pour le colloque d'été annuel de 2009 du Centre d'alphabétisation. Cette revue s'est inspirée d'un rapport antérieur rédigé par Alison Gray en 2006 pour le ministère du Travail de la Nouvelle-Zélande. Le rapport avait été réalisé dans le cadre d'un projet de trois ans qui visait à améliorer les compétences en alphabétisation, en expression orale et en calcul des travailleurs peu spécialisés de la Nouvelle-Zélande.

# SOMMAIRE

---

## OBJECTIFS DU PROJET

Les objectifs du projet sont les suivants :

- Renforcer la capacité d'évaluer l'efficacité des programmes d'ACE en milieu de travail et de mesurer leurs impacts à long terme
- Démontrer les avantages d'utiliser un outil de mesure commun pour comparer les résultats obtenus par différents programmes dans toutes les divisions juridictionnelles touchées

## QUESTIONS DE RECHERCHE

Les ébauches des questions de recherche, actuellement en cours d'élaboration, sont les suivantes :

- Qu'est-ce qu'un modèle fiable en termes d'évaluation des impacts à long terme des initiatives en ACE en milieu de travail?
- Quels sont les impacts à long terme des initiatives en ACE en milieu de travail sur les participants, les milieux de travail et les entreprises?
- Comment organiser des activités d'ACE en milieu de travail de manière efficace et efficiente pour favoriser au maximum des impacts positifs à long terme?

**Les principaux points du document d'information sont résumés ci-dessous.**

## DÉFINITION DE L'ALPHABÉTISATION ET DES COMPÉTENCES ESSENTIELLES

Dans le présent document, par « compétences essentielles » (CE), on entend la série de neuf compétences déterminées par RHDCC en 1994, dans le cadre du Projet de recherche sur les compétences essentielles, et décrites comme « les compétences nécessaires pour vivre, apprendre et travailler. Elles sont à la base de l'apprentissage de toutes les autres compétences et permettent aux gens d'évoluer avec leur emploi et de s'adapter aux changements du milieu de travail ». Cependant, le terme « compétences essentielles », tel qu'il est utilisé dans d'autres pays, ne couvre pas exactement la même série de compétences déterminées au Canada. Les termes littéracie, numératie, compétences de base, principales compétences, compétences pour la vie ou compétences fondamentales, sont également utilisés. Dans le cadre de son programme DeSeCo, l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) a identifié un ensemble restreint de « compétences clés » qui font ressortir la nécessité de réfléchir et d'agir de façon réflexive. Plus récemment, l'OCDE a élargi l'étendue de ses recherches sur les aptitudes et les compétences pour déterminer les retombées sociales de l'apprentissage ou de l'éducation « au-delà des impacts sur l'économie et l'emploi », dans son projet *Social Outcomes of Learning (SOL)* (enjeux sociaux de l'apprentissage).

## PRATIQUES EXEMPLAIRES

Au cours des vingt dernières années, nombre de discussions, études et initiatives liées au renforcement de l'ACE en milieu de travail nous ont permis d'identifier un ensemble de principes de pratiques exemplaires ayant trait à l'élaboration, à l'implantation et à la pérennité des programmes de formation en ACE en milieu de travail. Au niveau du programme lui-même, on retrouve l'engagement de l'employeur, une culture d'apprentissage, la collaboration des parties intéressées, ainsi qu'une planification et une conception soignées à partir de l'étape de l'évaluation des besoins jusqu'à l'évaluation. Au

niveau de la prestation des services, les meilleurs programmes d'ACE sont souples, personnalisés, contextualisés et font appel à l'apprentissage hybride adapté aux divers apprenants. De plus, ils comprennent un contrôle de la qualité ainsi que des évaluations à chacune des étapes. La participation gouvernementale est cruciale en matière de politiques afin de promouvoir, d'appuyer et d'orienter les stratégies, de même que pour fournir une aide financière et toute autre forme de soutien synergique. Au nombre des pratiques exemplaires, on retrouve :

- *la participation active et la collaboration du gouvernement, des employeurs et des syndicats*
- *l'évaluation*

## OBJET DE L'ÉVALUATION ET MÉTHODE UTILISÉE

L'évaluation fait partie intégrante des initiatives de formation en ACE en milieu de travail. Son importance est soulignée dans la documentation analysée. Toutefois, malgré ce consensus, l'évaluation a été utilisée et étudiée de manière inadéquate.

Le but de l'évaluation des initiatives de formation en ACE en milieu de travail a toujours été de cerner les résultats des apprenants. Les impacts sur les employeurs, y compris l'accroissement de la productivité, n'ont pas été évalués dans la même mesure. Récemment, l'idée de récolter de tels résultats a suscité de l'intérêt au Canada et sur la scène internationale. En général, toutefois, on a principalement eu recours à des approches qualitatives de la mesure des résultats pour évaluer la formation en ACE en milieu de travail, les données quantitatives représentant surtout les extrants du programme.

Les méthodes d'évaluation appropriées font l'objet d'un débat. Certains spécialistes estiment qu'elles devraient être plus rigoureuses, c'est-à-dire formelles, quantitatives et fondées sur des données scientifiques; elles devraient aussi se rapporter aux impacts sur les employeurs ou aux résultats obtenus par ceux-ci. D'autres croient qu'une approche qualitative convient bien pour repérer les résultats que des méthodes quantitatives pourraient ignorer ou saisir de manière imparfaite, en particulier les améliorations au niveau des compétences non techniques ou des attitudes et comportements des employés dans leur travail ou avec leurs collègues et leur employeur. Beaucoup d'obstacles se posent en matière d'évaluation, dont le manque de ressources et de capacités, mais aussi les tensions habituelles entre les chercheurs quantitatifs et les chercheurs qualitatifs, sans compter la complexité du processus d'évaluation.

- *Les pratiques exemplaires font de plus en plus appel à une approche tant qualitative que quantitative de l'évaluation pour mesurer ou saisir les résultats obtenus par l'apprenant et l'employeur dans le milieu de travail, la famille, la communauté et la société dans son ensemble.*

---

<sup>2</sup> Dans la littérature anglaise, on parle parfois de WES (workplace literacy and essential skills/alphabétisation et compétences essentielles en milieu de travail) pour désigner les LES (literacy and essential skills/alphabétisation et compétences essentielles).

# SOMMAIRE

---

## RÉSULTATS DE LA FORMATION EN ACE EN MILIEU DE TRAVAIL – INTÉRÊT CROISSANT POUR LES COMPÉTENCES NON TECHNIQUES

Un nombre considérable de preuves viennent confirmer les résultats positifs des programmes d'ACE en milieu de travail pour les apprenants, par exemple : de l'amélioration au niveau de la lecture, de la rédaction et de la communication orale, du calcul et de l'habileté à utiliser les ordinateurs et à comprendre les machines.

Plusieurs études internationales et canadiennes ont aussi récemment permis d'identifier des résultats concluants pour les apprenants en matière de compétences non techniques, par exemple : de l'amélioration au niveau de la confiance, du moral, de l'estime de soi, de la satisfaction au travail, de l'engagement, du sens de l'initiative, du travail d'équipe et de l'intérêt pour l'apprentissage. Ces études ont également démontré que les employeurs apprécient ces résultats et sont capables de les associer à la réussite de leur entreprise, c'est-à-dire un meilleur résultat net.

- *Des études récentes révèlent des résultats concluants pour les apprenants en matière de compétences non techniques. L'intérêt démontré par les employeurs pour le renforcement de ces compétences suggère que l'évaluation devrait comporter des mesures pour déceler les améliorations autant en matière de compétences spécialisées qu'en compétences non techniques.*

## APPROCHES AXÉES SUR LE CAPITAL HUMAIN ET LE CAPITAL SOCIAL POUR LA FORMATION EN ACE EN MILIEU DE TRAVAIL

Dans la littérature examinée, on retrouve une discussion sur les programmes d'ACE en milieu de travail : Constituent-ils principalement un outil pour la production de capital humain parce qu'ils enseignent des compétences et des connaissances, et ce, dans l'intérêt des employeurs, du milieu des affaires et de l'économie au sens large? Ou constituent-ils plutôt un moyen de développer du capital social au profit des apprenants, de leur famille, de leur communauté et de la société dans son ensemble?

Les responsables de l'élaboration des politiques au Canada et dans d'autres pays industrialisés ont eu tendance à privilégier le capital humain, approche que certains estiment trop limitée. Les partisans de l'approche du capital social soutiennent que la formation en ACE en milieu de travail aide les apprenants à acquérir les compétences nécessaires pour travailler, ainsi que l'habileté à établir des relations sociales et des réseaux fondés sur la confiance et des valeurs communes. Les apprenants sont ensuite en mesure de contribuer au bien-être communautaire de même qu'à la démocratie, à l'égalité sociale et à la justice.

- *Selon des études récentes, les programmes d'ACE en milieu de travail et les modèles d'évaluation devraient avoir une perspective plus globale et tenir compte des deux approches. On y avance que la production de capital humain et le développement de capital social ne doivent pas se faire concurrence ou s'exclure l'un l'autre, mais plutôt s'appuyer et être bénéfiques l'un pour l'autre.*

## L'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL AU MANITOBA ET EN NOUVELLE-ÉCOSSE

Le Manitoba et la Nouvelle-Écosse soutiennent l'ACE en milieu de travail depuis près de deux décennies. Cela s'est traduit par l'adoption de cadres stratégiques et de plans d'action pour l'apprentissage des compétences; par la mise sur pied d'initiatives en ACE en milieu de travail, soit Éducation en milieu de travail Manitoba/Workplace Education Manitoba (WEM) et l'Initiative de formation en milieu de travail/Workplace Education Initiative (WEI) en Nouvelle-Écosse, soutenues par le monde des affaires et les travailleurs; et, enfin, par des investissements importants et continus dans des programmes en milieu de travail.

- *Dans les deux provinces, le succès des initiatives de formation en ACE en milieu de travail a été attribué aux composantes de pratique exemplaire des programmes offerts, ainsi qu'à la participation de WEM au Manitoba et de la WEI en Nouvelle-Écosse. Il a également été attribué à la conception et à l'implantation personnalisées des programmes, facteur important pour les PME qui constituent plus de 90 % des employeurs dans les deux provinces.*

## MÉTHODE D'ÉVALUATION EN ACE EN MILIEU DE TRAVAIL AU MANITOBA ET EN NOUVELLE-ÉCOSSE

Comme le veut l'approche prédominante au Canada et à l'étranger depuis des années, dans les deux provinces, l'évaluation porte principalement sur les résultats des apprenants; de plus, elle est presque exclusivement fondée sur des sources d'information et techniques qualitatives pour mesurer les résultats des employeurs au niveau de la productivité et de l'impact, par exemple. La Nouvelle-Écosse a récemment modifié sa méthode d'évaluation pour tenter de déterminer les gains des employeurs.

Pour les partenaires du projet, les obstacles à une approche plus quantitative, centrée sur les employeurs, comprennent les limites imposées par les accords de financement conclus avec le gouvernement, les contraintes subies par les PME en termes de ressources, de temps et de personnel, ainsi que les préoccupations des employeurs au sujet de la confidentialité et de la responsabilité. Ces facteurs entreront en ligne de compte lorsqu'il faudra déterminer s'il convient de mesurer les résultats des employeurs, choisir la façon de procéder et décider dans quelle mesure cette nouvelle approche devrait être utilisée.

## LOOKING AHEAD TO THE PROJECT

Le projet *La mesure du succès : initiatives en alphabétisation et en compétences essentielles en milieu de travail* propose de s'inspirer d'un projet récent réalisé en Nouvelle-Zélande pour créer un modèle d'évaluation visant à mesurer les impacts à long terme des initiatives de formation en ACE en milieu de travail au Manitoba et en Nouvelle-Écosse, à l'aide de méthodes qualitatives et quantitatives. Les très importantes questions d'évaluation soulevées dans le présent document sont abordées directement dans le cadre du projet.

*Un consensus sur un modèle d'évaluation commun plus large, fondé sur le principe des pratiques exemplaires, et l'application de ce modèle aux programmes de formation en ACE en milieu de travail dans les deux provinces, permettront d'évaluer et de comparer les facteurs de succès et les résultats obtenus. Ceci aura une incidence sur les politiques et les pratiques des gouvernements et des employeurs des deux provinces, de même que dans tout le pays et à l'étranger.*

# INTRODUCTION

---

## LE PROJET

La présente publication est un document d'information sur le projet *La mesure du succès : initiatives en alphabétisation et en compétences essentielles en milieu de travail*. Ce projet, d'une durée de trois ans, est subventionné par le Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles (BACE), ainsi que par Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC). Il est géré par Le Centre d'alphabétisation, en partenariat avec Éducation en milieu de travail Manitoba et le ministère du Travail et du Développement de la main-d'œuvre de la Nouvelle-Écosse, avec le soutien du Conseil canadien sur l'apprentissage et d'un chercheur néo-zélandais.

Le projet vise à adapter et à tester un modèle d'évaluation qui permettra de mesurer les impacts à long terme des initiatives en alphabétisation et en compétences essentielles (ACE), à démontrer la valeur de ces investissements aux employeurs, et à encourager les travailleurs et les employeurs à participer aux initiatives en ACE en milieu de travail. Les partenaires du projet adapteront un modèle fondé sur des données factuelles, récemment créé en Nouvelle-Zélande, qui intègre des mesures quantitatives et qualitatives. Ils l'appliqueront dans dix lieux de travail au Manitoba et dix lieux de travail en Nouvelle-Écosse afin de comparer les résultats obtenus.

## LE DOCUMENT D'INFORMATION

Le document d'information présente la recherche qui mènera à la création et à l'essai du modèle d'évaluation dans les vingt lieux de travail, au cours des prochaines étapes du projet.

Le document est structuré de la façon suivante :

- L'**Introduction** comprend les objectifs du projet et les ébauches des questions de recherche qui constituent le cadre du document. On y définit le terme ACE tel qu'il est employé au Canada et on y décrit comment il est défini dans d'autres pays.
- La **Section I** porte sur l'évaluation. On y décrit les pratiques et discussions courantes sur la façon dont les résultats sont généralement mesurés et on y présente des solutions de rechange.
- La **Section II** décrit les connaissances actuelles sur les résultats des apprenants et des employeurs en matière de formation en ACE en milieu de travail. On y résume aussi différents points de vue sur les buts et objectifs de telles initiatives.
- La **Section III** passe en revue les connaissances et pratiques récentes en matière d'ACE en milieu de travail, en insistant sur les pratiques exemplaires dans ce domaine.
- Les **Sections IV** and **V** décrivent les initiatives en ACE en milieu de travail lancées au Manitoba et en Nouvelle-Écosse, où le modèle d'évaluation mis au point dans le cadre du projet sera appliqué. Les profils sont centrés sur les modèles d'évaluation utilisés couramment et les résultats obtenus jusqu'ici.

---

\* Le titre de la proposition de projet originale était Workplace Literacy and Essential Skills Initiatives: Measuring and Legitimizing Success to Expand Access (mesurer et légitimer le succès pour élargir l'accès). On utilise maintenant le titre plus court pour désigner ce projet.

<sup>3</sup>Dans la littérature anglaise, on parle parfois de WES (workplace literacy and essential skills : alphabétisation et compétences essentielles en milieu de travail) pour désigner les LES (literacy and essential skills/alphabétisation et compétences essentielles).

## MÉTHODES DE RECHERCHE

La recherche effectuée pour la rédaction du présent document émane de plusieurs sources. En vue du projet, Le Centre d'alphabétisation a axé son colloque d'été de 2009 sur l'ACE en milieu de travail. D'éminents responsables de l'élaboration des politiques, fournisseurs de services et chercheurs de réputation internationale ont pris part à des discussions intenses et réfléchies sur l'état de l'ACE au cours des 20 dernières années. Une revue complète de la littérature avait été réalisée avant la tenue du colloque sous le titre *Workplace Literacy and Essential Skills: What Works? And Why?*<sup>4</sup> Les **Sections I, II et III** comportent un résumé des parties pertinentes de la revue de 2009; les numéros de page indiqués entre parenthèses dans ces sections font référence à cette revue. Les données qui renvoient les lecteurs aux sources originales de la revue ou vers de nouvelles recherches, sont présentées entre parenthèses, comme le veut la règle habituelle. La **Bibliographie** renferme toutes les sources citées dans le présent document, y compris les sites web consultés.

Des recherches additionnelles furent menées en septembre et octobre 2009, et d'autres ajouts ont été faits entre janvier et avril 2010. Le chercheur a également eu accès à d'autres sources : plusieurs rapports d'évaluation de programmes manitobains, non publiés; un plan d'évaluation non publié, qui a inspiré le modèle d'évaluation actuellement employé en Nouvelle-Écosse; et, enfin, un rapport récent de RHDCC sur les impacts de la formation en ACE en milieu de travail dans les PME canadiennes, l'accent étant mis sur le programme WEI en Nouvelle-Écosse. De courts entretiens avec des représentants des deux partenaires provinciaux ont fourni des éclaircissements sur le contexte et sur divers facteurs qui expliquent le choix des modèles d'évaluation dans chaque province.

## OBJECTIFS DU PROJET LA MESURE DU SUCCÈS

Les objectifs du projet sont les suivants :

- Renforcer la capacité d'évaluer l'efficacité des programmes d'ACE en milieu de travail et de mesurer leurs impacts à long terme
- Démontrer les avantages d'utiliser un outil de mesure commun pour comparer les résultats obtenus par différents programmes dans toutes les divisions juridictionnelles touchées

## QUESTIONS DE RECHERCHE

Les ébauches des questions de recherche, actuellement en cours d'élaboration, sont les suivantes :

1. Qu'est-ce qu'un modèle fiable en termes d'évaluation des impacts à long terme des initiatives en ACE en milieu de travail?
2. Quels sont les impacts à long terme des initiatives en ACE en milieu de travail sur les participants, les milieux de travail et les entreprises?
3. Comment organiser des activités d'ACE en milieu de travail de manière efficace et efficiente pour favoriser au maximum des impacts positifs à long terme?

---

<sup>4</sup> Maria Salomon, *Workplace Literacy & Essential Skills. What Works? And Why?*. Literature Review, Montréal, Le Centre d'alphabétisation du Québec, 2009, [en ligne] [<http://www.nald.ca/library/research/cfl/wles/wles.pdf>]. Cette revue s'est inspirée d'un rapport antécédent rédigé en 2006 par Alison Gray, pour le ministère du Travail de la Nouvelle-Zélande. Le rapport avait été réalisé dans le cadre d'un projet de trois ans qui visait à améliorer les compétences en alphabétisation, en expression orale et en calcul des travailleurs peu spécialisés de la Nouvelle-Zélande.

# INTRODUCTION

---

L'expression « à long terme », comme elle est utilisée dans les questions de recherche, s'applique aux résultats qui s'étendent au-delà de ceux que l'on mesure habituellement au cours d'un programme de formation en ACE en milieu de travail, ou immédiatement après la fin de celui-ci. Pour les employeurs ou les entreprises, un accroissement de la productivité peut faire partie des résultats à long terme. Pour les apprenants, les résultats à long terme peuvent comprendre des changements positifs dans leurs attitudes et leurs comportements au travail — changements qui se répercutent dans leur engagement et leur rendement professionnels (et éventuellement dans leur productivité), leur goût de l'apprentissage, ainsi que dans leurs relations avec leur famille, la communauté et la société dans son ensemble, et dans leur engagement à divers niveaux.

## L'ACE AU CANADA

Dans un récent rapport préparé pour le Conseil canadien sur l'apprentissage (Bailey, 2007a, p. 4), on affirmait que « le principal facteur pour expliquer les écarts de croissance économique entre les pays est le niveau relatif des compétences de leurs mains-d'œuvre respectives ». En outre, d'après Statistique Canada, « l'investissement dans l'éducation et la formation axée sur les compétences contribue trois fois plus à la croissance économique que l'investissement dans le capital physique ». Ces constatations, ainsi que les nouveaux systèmes et processus de travail, les changements démographiques et la mondialisation de l'économie, alimentent les inquiétudes des employeurs et du gouvernement canadiens à l'égard des graves lacunes dans les compétences de la main-d'œuvre actuelle et du manque de travailleurs qualifiés dans les années à venir. Par conséquent, on remarque un intérêt accru pour les compétences des travailleurs actifs, y compris les travailleurs plus âgés et les travailleurs moins éduqués, et une demande pour l'amélioration de leurs compétences. On réclame également des programmes de formation axée sur les compétences pour les nouveaux groupes de travailleurs (Salomon, 2009, p. 1; Murray, 2009, p. 3, 13-14, 57; CCA, 2009a, p. 5-7, 27, 71; Folinsbee, 2007, p. 3-4).

## DÉFINITION DE L'ACE

WEM, chef de file des politiques et initiatives en matière d'ACE au Canada, explique la relation entre l'alphabétisation et les CE de la manière suivante :

Les trois compétences de base en alphabétisation, soit la lecture, l'écriture et le calcul, permettent à une personne de survivre. Elles sont encore généralement considérées comme les capacités minimales nécessaires pour se trouver du travail et pouvoir se nourrir, se loger et satisfaire ses besoins fondamentaux. La main-d'œuvre actuelle et les futurs travailleurs doivent toutefois posséder des compétences supplémentaires. Par conséquent, même si l'habileté en lecture acquise à l'école est définitivement un atout pour devenir une personne éduquée et informée, cela ne signifie pas nécessairement que quelqu'un peut lire et comprendre des plans, des fiches techniques ou un manuel d'instructions techniques au travail. Des compétences additionnelles sont requises pour réussir sur le marché du travail et dans la société en général<sup>5</sup> [Traduction].

Ces compétences « additionnelles » forment une liste plus complète d'habiletés souvent qualifiées de CE. Dans le présent document, les CE font partie d'une série de neuf compétences précises déterminées par RHDCC en 1994, dans le cadre du Projet de

---

<sup>5</sup> [http://www.wem.mb.ca/Workplace\\_Essential\\_Skills\\_overview.aspx](http://www.wem.mb.ca/Workplace_Essential_Skills_overview.aspx)

recherche sur les compétences essentielles. L'alphabétisation et les CE y sont définies comme des « outils indispensables pour le travail, l'apprentissage et la vie en société. Elles servent de fondement à l'apprentissage de toutes les autres compétences et permettent aux gens d'avancer dans leur emploi et de s'adapter aux changements du marché du travail.<sup>6</sup>»

## COMPÉTENCES ESSENTIELLES (RHDC)

Lecture de textes	Utilisation de documents
Calcul	Écriture
Communication orale	Travail d'équipe
Formation continue	Capacité de raisonnement
Informatique	

Le projet de 1994 a permis d'élaborer une méthodologie visant à décrire à l'aide d'un modèle, le Profil des compétences essentielles (Hennessey 2009, p. 1, 3), comment les travailleurs d'une profession donnée se servent de chacune des neuf CE au Canada.

## AUTRES DÉFINITIONS DE L'ACE

Le terme CE est aussi employé dans d'autres pays, mais ne désigne pas exactement la même série de compétences déterminées par RHDC dans le contexte canadien. Le Royaume-Uni (R.-U.), l'Australie et la Nouvelle-Zélande ont plutôt établi des secteurs, domaines et niveaux de compétences. En Nouvelle-Zélande, selon le centre d'apprentissage en ligne des écoles publiques, les CE comprennent les habiletés suivantes : compétences en communication, en calcul et en information, compétences en résolution de problèmes, compétences non techniques et compétitivité, aptitudes sociales et habiletés de coopération, capacités physiques, compétences professionnelles et aptitude aux études. En Irlande, on définit les CE comme les habiletés en alphabétisation et en calcul qui englobent « l'habileté à communiquer – expression orale, écoute, lecture et écriture; et l'habileté à se servir du calcul et de l'information » [Traduction], compétences plus ou moins liées à la communication, à l'informatique, aux relations interpersonnelles, à la résolution de problèmes, à la rédaction de rapports et aux enjeux importants au travail comme la santé et la sécurité, ainsi que le service à la clientèle (Hennessey, 2009, p. 1-2; Bailey, 2007b, p. 16). D'autres termes sont également utilisés, y compris habiletés et compétences fondamentales. Au R.-U., les termes littératie, numératie, compétences de base, principales compétences et compétences pour la vie sont interchangeables (Hennessey, 2009, p. 1-2).

## THE DESECO FRAMEWORK

Dans certains contextes, on préfère utiliser les termes habiletés ou aptitudes. Ces dernières années, dans le cadre du programme DeSeCo (Définition et sélection de compétences) et en collaboration avec de nombreux chercheurs, spécialistes et institutions, l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) a identifié un ensemble restreint de « compétences clés » dont les individus ont besoin « pour relever les défis complexes du monde d'aujourd'hui » (OCDE/DeSeCo, 2005, p. 6)<sup>7</sup>. Ces compétences entrent dans trois grandes catégories interdépendantes :

<sup>6</sup> [http://www.rhdcc.gc.ca/fra/competences\\_essentielles/generale/comprend\\_ce.shtml](http://www.rhdcc.gc.ca/fra/competences_essentielles/generale/comprend_ce.shtml)

<sup>7</sup> Voir aussi [http://www.oecd.org/document/17/0,3343,en\\_2649\\_39263238\\_2669073\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/17/0,3343,en_2649_39263238_2669073_1_1_1_1,00.html) (en anglais seulement)

# INTRODUCTION

- pouvoir se servir d'un large éventail d'outils pour entrer en interaction à bon escient avec son environnement (« se servir » signifie comprendre et adapter, tandis qu'« outils » désigne des outils matériels comme les technologies de l'information et des outils socioculturels comme le langage)
- être capable d'interagir dans des groupes hétérogènes (y compris s'engager dans des relations avec autrui)
- pouvoir agir de façon autonome (y compris prendre ses responsabilités pour gérer sa vie et se situer dans un contexte social plus vaste)

La nécessité d'être capable de réfléchir et d'agir de façon réflexive figure au cœur même du cadre conceptuel du programme DeSeCo. « Cette pratique réflexive n'implique pas seulement d'appliquer une formule ou une méthode de manière routinière dans une situation donnée, mais aussi de faire face au changement, de tirer des enseignements des expériences et de réfléchir et d'agir avec esprit critique. » (OCDE/DeSeCo, 2005, p. 7)

Ce cadre conceptuel est susceptible d'intéresser les personnes qui offrent de la formation en milieu de travail parce qu'il reflète une conception plus nuancée des CE que beaucoup d'autres modèles.

## LE PROJET ENJEUX SOCIAUX DE L'APPRENTISSAGE

Depuis le programme DeSeCo, l'OCDE a décidé d'étendre la portée de ses recherches sur les aptitudes et les compétences. Dans le cadre d'un projet courant, elle cherche à déterminer les retombées sociales de l'éducation « au-delà des impacts sur l'économie et l'emploi » [Traduction]. Le projet Enjeux sociaux de l'apprentissage (SOL) explore la « chaîne causale entre l'éducation et d'importants champs sociaux tels la santé (mentale et physique) et l'engagement citoyen [...] [et] explique aussi la façon dont l'éducation parentale touche la vie des jeunes générations, et la manière dont les avantages de l'éducation sont partagés dans les différents groupes sociaux<sup>8</sup> » [Traduction]. Le projet vise enfin à faire ressortir « les liens entre l'apprentissage et le bien-être » [Traduction] de façon à éclairer les politiques et éventuellement utiliser l'éducation pour favoriser le bien-être des individus et des sociétés et « atteindre un meilleur équilibre dans la répartition du bien-être [Traduction] ». <sup>9</sup>

Comme on l'a mentionné auparavant, le projet *La mesure du succès* s'intéresse aux répercussions à long terme des initiatives en ACE en milieu de travail (Question de recherche no 2). À ce propos, les travaux actuels de l'OCDE sur l'éducation et ses avantages ou résultats de plus grande envergure coïncident avec les objectifs du projet et sont susceptibles d'en éclairer le champ d'étude, ainsi que la méthode de recherche utilisée.

*Le projet Enjeux sociaux de l'apprentissage (SOL) explore la « chaîne causale entre l'éducation et d'importants champs sociaux tels la santé (mentale et physique) et l'engagement citoyen [...] [et] explique aussi la façon dont l'éducation parentale touche la vie des jeunes générations, et la manière dont les avantages de l'éducation sont partagés dans les différents groupes sociaux ».*

<sup>8</sup> [http://www.OCDE.org/document/9/0,3343,en\\_2649\\_35845581\\_33706505\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.OCDE.org/document/9/0,3343,en_2649_35845581_33706505_1_1_1_1,00.html) (en anglais seulement). Les premiers résultats de ce projet sont dévoilés dans la nouvelle publication du CERI intitulée *Comprendre l'impact social de l'éducation*. Un rapport complémentaire renfermant une analyse plus détaillée peut être téléchargé gratuitement à l'adresse [www.OCDE.org/edu/socialoutcomes/symposium](http://www.OCDE.org/edu/socialoutcomes/symposium) (en anglais seulement)

<sup>9</sup> [http://www.OCDE.org/document/20/0,3343,en\\_2649\\_35845581\\_35674452\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.OCDE.org/document/20/0,3343,en_2649_35845581_35674452_1_1_1_1,00.html) (en anglais seulement)

# SECTION I : ÉVALUATION DES PRATIQUES ET ENJEUX ACTUELS DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL



## IMPORTANCE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation a été identifiée comme l'un des éléments très importants de la formation en ACE en milieu de travail et comme une partie intégrante du programme, du début à la fin (CAEL, 2006, p. 5, 103). De plus, son importance est soulignée dans la littérature (Gray, 2006, p. 36-37; Folinsbee, 2007, p. 23-25; et WfDB, 2007, p. 21). Au cours de l'évaluation, les parties intéressées reçoivent l'information dont elles ont besoin pour déterminer la valeur d'un programme de formation et prendre des décisions durant son implantation et une fois le programme terminé. S'il est mené de manière efficace, le processus d'évaluation permettra de savoir dans quelle mesure un programme a atteint ses objectifs; il permettra également de découvrir les résultats imprévus, de décider s'il faut poursuivre le programme ou non, et de choisir des façons de l'améliorer (p. 15).

Malgré son importance, l'évaluation a jusqu'ici été mal utilisée et mal étudiée. Certains spécialistes observent de graves lacunes en matière de recherche, surtout en ce qui a trait aux études comparatives sur l'évaluation (Tsi et Shang, 2008, p. 214-215; Praxis, 2009, p. 29-30). Divers obstacles à l'évaluation ont été déterminés, tant du côté des pratiques que de la recherche, entre autres : un manque d'intérêt ou d'initiative, de la résistance de la part de la direction, des syndicats ou du personnel, les contraintes au niveau du temps, du personnel et des ressources, les questions de confidentialité et la difficulté du processus. Le projet Workplace Learning, qui examinait les inquiétudes des employeurs au sujet de l'embauche, de la rétention et de la promotion des travailleurs possédant de faibles compétences en alphabétisation dans la région de la capitale de la C.-B., a signalé que l'évaluation de l'impact des programmes de formation en ACE en milieu de travail « dépasse souvent les moyens des petites entreprises » (READ, 2009a, p. 17). Dans certains cas, le débat sur ce qui constitue une méthode de recherche appropriée et sur ce qui compte comme preuve crée aussi un obstacle.

L'expérience du Manitoba et de la Nouvelle-Écosse (voir les Sections \_\_\_ et \_\_\_) jette de la lumière sur ces préoccupations. Elle aide aussi à comprendre comment les auteurs des programmes de formation en ACE en milieu de travail dans ces provinces ont su contourner les obstacles et les contraintes pour concevoir et implanter des méthodes d'évaluation qui permettent aux parties intéressées d'obtenir l'information dont elles ont besoin pour mesurer les résultats.

# I. ÉVALUATION DES PRATIQUES ET ENJEUX ACTUELS DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL

## ÉVALUATIONS HABITUELLES

Lorsqu'un processus d'évaluation est en place, il est généralement axé sur les résultats des apprenants. Ceux-ci sont décrits dans les trois premiers niveaux du modèle d'évaluation Kirkpatrick [voir le tableau de la p. 15], dont l'usage est très répandu : niveau 1/*Réactions*, niveau 2/*Apprentissages et parfois le niveau 3/Niveau de transfert des savoirs*. C'est clairement le cas de la méthode d'évaluation actuelle au Manitoba et en Nouvelle-Écosse, bien que des efforts aient été accomplis récemment en Nouvelle-Écosse pour également évaluer les gains des employeurs. À l'échelle internationale, on s'attache de plus en plus à mesurer les gains des employeurs, c.-à-d. l'impact sur l'employeur ou un accroissement de la productivité (niveau 4) (p. 16-19).

NIVEAUX	INDICATEURS	
1. Réactions des apprenants face au programme (sondage sur les réactions des participants — niveau d'évaluation le plus commun)	<p><b>Les apprenants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• considèrent que le programme a satisfait leurs besoins et leurs objectifs</li> <li>• sont satisfaits de la mise en œuvre du programme</li> <li>• sont satisfaits de la pertinence du programme pour leur travail, du</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• programme d'études, de l'approche pédagogique utilisée, des instructeurs, de l'horaire et des installations</li> <li>• ont terminé le programme</li> <li>• recommanderaient le programme à d'autres personnes</li> </ul>
2. Apprentissages/acquisition de connaissances	<p><b>Gains en matière de compétences</b> — amélioration des compétences ou acquisition de nouvelles compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ACE ou éléments particuliers de l'ACE (quelle que soit leur définition là où le programme est offert, par exemple tels qu'ils sont définis par RHDCC au Canada)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• connaissances et compétences professionnelles particulières (compétences spécialisées)</li> <li>• nouvelles attitudes des apprenants (compétences non techniques) — améliorations au niveau du moral, de la confiance en soi, de la satisfaction au travail et de l'intérêt pour une formation additionnelle</li> </ul>
3. Transfert des apprentissages/des connaissances (pour plusieurs, il s'agit de l'évaluation la plus exacte de l'efficacité d'un programme)	<p><b>Nouvelles compétences utilisées au travail</b> — Amélioration des apprenants au niveau des points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• exécution et achèvement des tâches</li> <li>• compréhension, organisation, planification et résolution de problèmes</li> <li>• travail d'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• travail autonome</li> <li>• interaction avec les autres (communication écrite et orale, courriel)</li> <li>• utilisation de la nouvelle technologie</li> <li>• sens de l'initiative (participation à des comités en milieu de travail, à des activités syndicales)</li> </ul>
4. Impact sur l'entreprise ou la productivité (résultats nets — niveau le moins souvent évalué)	<p><b>Accroissement de la productivité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• moins d'absentéisme</li> <li>• moins d'accidents au travail</li> <li>• moins de déchets</li> <li>• meilleure rétention du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• augmentation du chiffre d'affaires</li> <li>• économies de coûts</li> <li>• amélioration de la qualité</li> <li>• meilleur service à la clientèle</li> <li>• augmentation du nombre de promotions et hausses des salaires</li> </ul>

Source: Adapté du Tableau 1 dans Centre d'alphabétisation, 2009, p. 13-14

# I. ÉVALUATION DES PRATIQUES ET ENJEUX ACTUELS DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL

*Le milieu de la recherche est souvent divisé au sujet des méthodes quantitatives et qualitatives, et les chercheurs tendent à avoir été influencés par l'une ou l'autre école de pensée au cours de leurs études. Les gouvernements préfèrent de beaucoup la recherche comportant des statistiques fiables, alors que les spécialistes du domaine ont tendance à faire plus confiance à des indicateurs qualitatifs tirés de la pratique.*

## LES QUATRE NIVEAUX D'ÉVALUATION DE KIRKPATRICK VERS DE NOUVELLES MESURES DE LA PRODUCTIVITÉ

L'application du niveau 5 – Mesurer le rendement du capital investi – , élément relativement nouveau du modèle Kirkpatrick, est maintenant recommandée plus souvent, mais demeure plutôt rare en raison de la complexité de l'exercice et des dépenses substantielles qu'il entraîne, surtout pour les petites organisations (p. 18-19). Dans des publications récentes sur l'évaluation de la formation en ACE, on réclamait aussi des analyses coût-efficacité, afin d'aider les employeurs à choisir des modes de formation réalisables au point de vue financier et à « utiliser les ressources actuelles avec plus d'efficacité » [Traduction]. On estime que de telles analyses, que certains experts décrivent comme une « question urgente » [Traduction], sont également importantes pour l'élaboration de politiques éclairées (Shi et Tsang, 2008, p. 214-215).

## ÉVALUATIONS QUANTITATIVES PAR RAPPORT AUX ÉVALUATIONS QUALITATIVES

Le milieu de la recherche est souvent divisé au sujet des méthodes quantitatives et qualitatives, et les chercheurs tendent à avoir été influencés par l'une ou l'autre école de pensée au cours de leurs études. Les gouvernements préfèrent de beaucoup la recherche comportant des statistiques fiables, alors que les spécialistes du domaine ont tendance à faire plus confiance à des indicateurs qualitatifs tirés de la pratique. Par le passé, les approches qualitatives étaient privilégiées pour la mesure des résultats dans le cadre de l'évaluation de l'ACE; quant aux données quantitatives, on en recueillait principalement sur les résultats des programmes, par exemple le nombre d'apprenants inscrits, le nombre d'apprenants terminant un programme, etc. (p. 20). Ce choix a suscité des critiques au cours des 20 dernières années (Praxis, 2008, p. 29-30, 60; Pye et Hattam, 2008, p. 10, 38; Mikulecky et Lloyd, 1996, p. 2; Sticht, 1991, p. 6 et 1999, p. 18).

Certaines raisons peuvent expliquer la pénurie relative d'évaluations quantitatives des résultats : au Canada, des employeurs ont mentionné les contraintes de temps et de coûts, la facilité comparative de se fier aux méthodes et indicateurs qualitatifs, l'hésitation à exercer un contrôle sur les employés, l'opposition des syndicats à l'évaluation, la nature délicate du processus, ainsi que les inquiétudes au sujet de la confidentialité.

La complexité du processus quantitatif constitue un obstacle important (p. 20). Dans un rapport européen récent sur l'évaluation de l'enseignement et de la formation professionnels, on soulignait ceci :

« [...] pour mesurer l'effet réel de l'intervention évaluée », la méthode utilisée pour quantifier les changements se doit [Traduction]

# I. ÉVALUATION DES PRATIQUES ET ENJEUX ACTUELS DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL

- (a) d'établir la distinction entre les effets du programme et les effets découlant d'autres facteurs;
- (b) de déterminer quels auraient été les résultats (hypothétiques) si les mêmes personnes n'avaient pas participé au programme;
- (c) de prendre en compte les résultats à court, moyen et long termes;
- (d) d'éviter les biais liés à la sélectivité et l'hétérogénéité, tout en assurant la validité. (Descy et Tessaring, 2005, p. 12 et 14).

Pour beaucoup d'employeurs, surtout les PME, l'évaluation quantitative faisant appel à des méthodes de recherche contrôlées est au-dessus de leurs moyens en termes de temps, de ressources et d'expertise qu'ils sont capables d'investir ou prêts à y consacrer. *Les Sections IV et V* traitent des modèles d'évaluation actuellement utilisés au Manitoba et en Nouvelle-Écosse et présentent des exemples à ce sujet.

## CE QUE LES EMPLOYEURS RECHERCHENT DANS LES PROGRAMMES DE FORMATION ET LES ÉVALUATIONS EN ACE

### **Amélioration des résultats nets**

La tendance à vouloir connaître les résultats obtenus par les employeurs s'inscrit dans un effort global au Canada et à l'étranger pour susciter un plus grand intérêt et engagement de la part des employeurs à l'égard de la formation en ACE en milieu de travail. On présumait qu'en fin de compte, ces derniers s'intéressaient surtout aux résultats nets (p. 17-18), thème récurrent dans des publications récentes (Saunders, 2009, p. 6-9; Parker, 2007, p. 7; Goldenberg, 2006, p. 42 et CAEL, 2006, p. 105-106). Pourtant, des employeurs récemment interrogés en C.-B. ont apporté des nuances à l'argument des résultats nets. Selon l'étude, les employeurs « songeraient sérieusement à instaurer plus de programmes de compétences de base dans leur milieu de travail si cela entraînait une amélioration au point de vue de la rentabilité (12 sur 20), du recrutement et de la rétention de personnel (12 sur 20), de la santé et de la sécurité (13 sur 20), du moral et de la loyauté (13 sur 20), de même qu'une baisse du nombre d'erreurs et des pertes » (11 sur 20) (READ, 2009a, p. 12). L'importance accordée à la santé et à la sécurité des employés, ainsi qu'à leur moral et à leur loyauté, suggère que les employeurs associent les attitudes et les comportements à la productivité, impact à long terme prisé par les entreprises.

### **Amélioration des attitudes et des comportements des employés — Promotion des compétences non techniques**

Un rapport récent sur l'impact des programmes d'ACE en milieu de travail dans les PME en Nouvelle-Écosse (Praxis, 2008, p. 69-70), soulignait également que le bon moral du personnel était un résultat apprécié des employeurs et que ceux-ci le percevaient comme un facteur favorable à la rentabilité de l'entreprise. Lorsqu'on leur a demandé d'identifier les « avantages directs pour

# I. ÉVALUATION DES PRATIQUES ET ENJEUX ACTUELS DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL

*Dans le cadre de l'initiative Train to Gain, les apprenants ont identifié des améliorations attribuables en grande partie à une plus grande sensibilisation et à une confiance accrue. Ils se sont attachés à mieux comprendre les compétences et les tâches liées à leur poste et sont devenus plus conscients de la valeur de leur travail. « Leurs gains de confiance ont été associés à leur aptitude à apprendre et à faire face aux situations difficiles au travail. Après avoir terminé le cours, les apprenants veulent progresser » [Traduction] (LSC, 2008b, p. 2-3).*

l'entreprise » [Traduction] des programmes de formation en ACE en milieu de travail qu'ils avaient offerts, les employeurs « ont insisté sur l'amélioration de la confiance en soi des employés, de leur estime de soi, de leur moral, de leur satisfaction au travail et des compétences non techniques en communications » [Traduction]. À leur avis, une amélioration des attitudes et des comportements des employés — « changement non technique et plutôt impalpable » [Traduction] —, s'est traduite par des « changements importants dans le milieu de travail en tant qu'environnement social [...] qui ont servi de fondements aux résultats des activités en aval » [Traduction], c.-à-d. des résultats qui deviennent évidents beaucoup plus tard.

Ces résultats avaient trait à :

- la communication et à l'interaction dans le milieu de travail
- l'aptitude à s'adapter aux changements continus dans les technologies et les processus utilisés dans le milieu de travail
- la gestion du flux des travaux et des problèmes techniques
- la compréhension de la part de la direction des capacités, des talents et des limites du personnel
- l'aptitude à la formation et aux possibilités de promotion à l'intérieur de l'entreprise

Même si les employeurs n'ont pas pu quantifier les changements positifs, ils se sont dits confiants que la formation [en ACE] entraînait des gains considérables au niveau de la productivité et des résultats fonctionnels nets « à terme » [Traduction].

De même, un rapport américain de 2009 portant sur un programme d'alphabétisation en milieu de travail financé par l'État de l'Indiana, mettait en relief une tendance « remarquable » chez les employeurs intéressés :

Même si les employeurs comprenaient la nature stratégique de la formation, le fait le plus notable par rapport à leur participation était peut-être un manque d'intérêt à mesurer ou à essayer de mesurer les résultats fonctionnels potentiels [...] Les entrevues ont permis de constater que les entreprises décidaient de s'engager dans l'initiative principalement pour les avantages que les employés pouvaient en tirer. Elles y voyaient une façon d'améliorer le moral des employés. La plupart des représentants des entreprises comprenaient (et ont dit) que si les travailleurs amélioraient leurs compétences de base et affichaient un meilleur moral, ils seraient probablement plus productifs [...] [Traduction] (Hollenbeck et Timmeney, 2009, p. 18).

Une enquête effectuée auprès des entreprises canadiennes en 2006, a révélé que les employeurs appréciaient le fait que les programmes améliorent la vie personnelle et professionnelle des employés et, par le fait même, encouragent une culture d'apprentissage continu dans le milieu de travail. La plupart des employeurs visés par l'enquête se montraient également « hésitants à mesurer les avantages économiques de la formation en alphabétisation en milieu de travail, ou à associer trop étroitement les résultats aux résultats nets ». Ils

## I. ÉVALUATION DES PRATIQUES ET ENJEUX ACTUELS DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL

éprouvaient des doutes quant à la capacité de tels programmes de produire un impact « immédiat », c.-à-d. un impact qui pourrait être démontré et mesuré à la fin d'une initiative de formation en ACE [Traduction] (Plett, 2007, p. 65-66).

Dans une enquête réalisée en 2008 auprès d'employeurs européens offrant une formation en ACE en milieu de travail, on mentionne le lien que certains ont fait entre des employés « plus heureux » [Traduction] et les résultats fonctionnels. Par exemple, en Irlande, bien que la plupart des personnes interrogées croyaient que l'évaluation de l'impact sur l'entreprise et de l'impact financier, qualifiée de « mesure tangible » [Traduction], était « importante » ou « essentielle » [Traduction], elles préféraient de beaucoup les évaluations qui permettaient de découvrir les résultats de « mesures dites immatérielles » ou « non tangibles » [Traduction], comme des changements positifs dans les attitudes et comportements des employés. Les employeurs visés par cette étude s'intéressaient à un modèle d'évaluation qui les aiderait à cerner les preuves de trois éléments : une amélioration du moral, de l'estime de soi, de la confiance et de la satisfaction au travail des employés; une plus grande participation de leur part et un sens de l'initiative accru; une volonté de poursuivre une formation professionnelle (Pye et Hattam, 2008, p. 49-50).

Au R.-U., des employeurs qui ont offert des programmes de formation à leur personnel, dont l'enseignement des compétences de base, dans le cadre du service national Train to Gain, ont indiqué que de tels programmes leur permettaient de démontrer leur engagement envers le perfectionnement de leur personnel; ces programmes les aidaient en outre à encourager « une culture favorable aux employés dans leur compagnie » [Traduction], ce qu'ils semblaient considérer comme important et bénéfique pour leurs employés et leur entreprise (LSC, 2008a, p. 8-9).

Ces constatations suggèrent que les employeurs ne se préoccupent peut-être pas autant des seuls « résultats nets » de leur investissement dans la formation en milieu de travail que la plupart des gouvernements semblent le présumer. Si tel est le cas, il importe de mettre au point des méthodes d'évaluation plus variées pour mesurer un plus grand éventail de résultats. La prochaine section du document porte sur la littérature pertinente qui traite de cette question.

### DÉTECTER LES COMPÉTENCES NON TECHNIQUES

Certains ont avancé que l'évaluation qualitative était peut-être plus efficace pour détecter l'amélioration des compétences non techniques ou les changements d'attitudes que beaucoup d'employeurs perçoivent comme étant généralement « au moins aussi importants que les impacts financiers plus

*Ces constatations suggèrent que les employeurs ne se préoccupent pas autant des seuls « résultats nets » de leur investissement dans la formation en milieu de travail que la plupart des gouvernements semblent le présumer. Si tel est le cas, il importe de mettre au point des méthodes d'évaluation plus variées pour mesurer un plus grand éventail de résultats.*

## I. ÉVALUATION DES PRATIQUES ET ENJEUX ACTUELS DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL

tangibles » [Traduction] et même plus importants, dans certains milieux de travail (Pye et Hattam, 2008, p. 49-50). Comme on le mentionnait dans une étude récente, tous les résultats ne peuvent pas être quantifiés facilement ou convertis en valeur monétaire (Bailey, 2007a, p. 44). Dans cette optique, l'évaluation qualitative convient mieux pour détecter les changements dans les compétences non techniques, changements qu'une méthode quantitative ne cernerait peut-être pas ou simplifierait trop — à moins qu'une méthode valide n'existe pour quantifier ces changements relativement insaisissables (p. 20).

À ce propos, des spécialistes de la Nouvelle-Zélande ont demandé que soit conçu « un indicateur commun des changements dans la confiance et dans les comportements en matière d'alphabétisation que les fournisseurs de services pourraient utiliser avec les autres mesures d'impact [...] [et qui] indiquerait des résultats constants et quantifiables dans une sphère que nombre d'enseignants, d'employeurs et d'apprenants jugent aussi importante que les gains de compétences en matière de langage, de lecture, d'écriture et de calcul » [Traduction] (Benseman et Sutton, 2007, p. 9-10).

Un tel outil a été mis au point au R.-U. à la suite de l'étude *Catching Confidence*, réalisée par le National Institute for Adult Education/NIACE (2003-2006). Cette étude avait été entreprise pour valider un ensemble de données non scientifiques, tirées de la pratique en éducation des adultes, qui suggéraient un lien important entre l'apprentissage et la confiance. Le projet « visait à examiner le sentiment de confiance en relation avec l'apprentissage, et des façons de capter les changements au niveau de la confiance durant les périodes d'apprentissage. Un autre objectif était de tenter d'identifier les éléments de l'enseignement et de l'apprentissage qui favorisent la confiance » [Traduction]. Le concept et la nature de la confiance ont été étudiés; intervenants et chercheurs ont ensuite collaboré pour créer un outil capable de cerner les changements dans la confiance des apprenants (Eldred, 2006, p. 2-3). Les chercheurs ont fait la distinction entre « mesurer » [Traduction], qui suppose des instruments et des résultats précis, et « cerner » [Traduction], terme plus nuancé.

### INTÉGRATION DES APPROCHES QUALITATIVES ET QUANTITATIVES DE L'ÉVALUATION

Selon les analyses des pratiques exemplaires, l'évaluation devrait comprendre tant les approches qualitatives que quantitatives. On reconnaît ainsi autant l'utilité des données « tangibles » [Traduction] que celle des données « insaisissables » [Traduction] et de sources d'information multiples, de même que la valeur de compléter un genre d'approche par l'autre (p. 20-21) :

# I. ÉVALUATION DES PRATIQUES ET ENJEUX ACTUELS DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL

## MESURES QUANTITATIVES

- Dossiers et statistiques internes
- Évaluations ou tests avant et après la formation (standardisés ou autres)
- Analyses de la productivité avant et après la formation
- Diagrammes de contrôle, listes de vérification, cartes de pointage
- Rapports des superviseurs et de la direction
- Analyses comparatives
- Analyse du rendement du capital investi
- Analyse coûts-efficience
- Autres mesures, instruments et outils pour évaluer les résultats des apprenants

## SOURCES D'INFORMATION QUALITATIVES

- Entrevues, groupes de discussion et enquêtes menés avec les apprenants, les instructeurs, les superviseurs du milieu de travail, les représentants syndicaux et l'employeur
- Évaluations informelles faites par les instructeurs
- Journaux, portfolios et textes narratifs réalisés par les apprenants
- Procès-verbaux
- Observation des activités en classe, des comportements et du rendement au travail

Source : Adapté d'un tableau récapitulatif dans CFL, 2009, p. 17.

Si le temps et les ressources le permettent, on recommande aussi d'utiliser la triangulation (emploi de plusieurs méthodes pour contre-vérifier les résultats) et de mettre sur pied un groupe de contrôle. Le processus d'évaluation devrait toujours être équilibré, faire appel à des méthodes complémentaires et respecter les principes de faisabilité, validité, fiabilité, confidentialité, anonymat et discrétion. Une stratégie d'évaluation de ce genre, qui tient compte des objectifs du programme, du cadre de travail réel et des ressources disponibles pour réaliser l'évaluation, a toutes les chances de fournir des renseignements utiles à toutes les parties intéressées. On s'efforce, sur une grande échelle et depuis plus de dix ans, d'encourager le milieu à adopter cette approche (Jurmo et Sperazi, 1994, p. 8-9, 11, 49-53, 56-63; Taylor, 1998, p. 18; Racine, 1999; Belfiore, 2002, p. 19-21; Descy et Tessaring, 2005, p. 12, 14 et 15; Gray, 2006, p. 74-76; Benseman et Sutton, 2007, p. 9-10; et Pye et Hattam, 2008, p. 68-70).

## SECTION TWO: RÉSULTATS DES PROGRAMMES DE FORMATION EN ACE EN MILIEU DE TRAVAIL

Le succès des programmes d'ACE en milieu de travail est généralement attribuable aux résultats ou gains des apprenants ou des employeurs, ou des deux. Dans la littérature, on constate un consensus sur les gains des individus ou apprenants, mais on remarque que les opinions sont partagées en ce qui a trait aux résultats obtenus par les employeurs.

### RÉSULTATS DES APPRENANTS

Les apprenants des programmes de formation en ACE en milieu de travail ont invariablement fait des progrès à divers points de vue, ce qui a eu un impact sur leur rendement au travail. Des améliorations ont été signalées relativement aux points suivants (p. 5-6) :

- compétences en communication (orale et écrite)
- calcul
- compréhension des machines et des nouvelles technologies
- compréhension des pratiques de travail
- moral et confiance en soi
- satisfaction au travail
- rendement dans l'exécution des tâches d'un poste
- participation et sens de l'initiative
- travail d'équipe
- possibilités d'avancement professionnel
- intérêt pour l'apprentissage

Une hausse de salaire fait partie des autres gains possibles, bien que ce soit moins documenté (WfDB, 2007, p. 11; Parker, 2007, p. 3-4; Merrifield, 2007, p. 28-29; Gray, 2006, p. 5, 54).

On ne comprend pas encore parfaitement comment les apprenants transfèrent et appliquent leurs nouvelles compétences au travail, c'est-à-dire le « microprocessus » qui sous-tend le transfert des apprentissages au travail. Une petite étude de cas explorant cet aspect des résultats obtenus en matière d'ACE en milieu de travail vient d'être terminée en Nouvelle-Zélande, et une autre de plus grande envergure est prévue en 2010.

### AMÉLIORATION DES COMPÉTENCES NON TECHNIQUES

Portant principalement sur une longue série d'améliorations chez les apprenants, les résultats du projet Enhancing Skills for Life, au R.-U., révèlent ceci :

Les gains les plus marqués chez les individus et les organisations ont trait à la satisfaction personnelle ou professionnelle. L'apprentissage en milieu de travail est susceptible de changer la « trajectoire d'apprentissage » des individus et de les encourager à repenser leurs ambitions et leurs compétences [...] et à poursuivre leur apprentissage formel plus tard » [Traduction] (Wolf, 2008, p. 1).

## II. RÉSULTATS DES PROGRAMMES DE FORMATION EN ACE EN MILIEU DE TRAVAIL

---

Une étude récente de onze programmes d'ACE en milieu de travail au Canada et au R.-U. a révélé des « gains importants » pour les travailleurs, particulièrement en matière de compétences non techniques ou d'attitudes à l'égard d'eux-mêmes, de leur travail, de leur employeur et de l'apprentissage. Les auteurs ont conclu que : « Plutôt que d'identifier les gains de productivité attribuables tant à une formation formelle qu'informelle, il serait peut-être plus avantageux de mieux comprendre la satisfaction professionnelle des employés et leur engagement au travail » [Traduction] (Taylor, Evans et Mohamed, 2008, p. 6, 9-11).

L'étude *Catching Confidence*, mentionnée précédemment, concluait que la participation à des activités d'apprentissage augmentait la confiance des apprenants. Celle-ci se traduisait par une plus grande confiance en soi, une plus grande assurance, un plus grand sentiment de bonheur et de bien-être, ainsi que par une plus grande facilité à parler franchement et à envisager de nouveaux défis dans diverses situations de la vie courante. Point intéressant pour les employeurs : l'étude a révélé qu'une plus grande confiance menait à « une plus grande indépendance, une plus grande habileté à exécuter les tâches, une plus grande facilité dans les relations avec les directeurs et les collègues, autant dans les situations formelles qu'informelles, ainsi qu'à un plus grand sens d'accomplissement au travail. » En outre, cette étude a démontré qu'un employé plus confiant a une plus grande capacité d'apprendre et est plus enclin à poursuivre son apprentissage [Traduction] (Eldred, 2006, p. 7).

Une étude sur l'impact des programmes d'ACE en milieu de travail dans les PME de la Nouvelle-Écosse, réalisée en 2008, a soulevé « des possibilités remarquables dont il faudrait peut-être tenir compte à l'avenir dans la recherche et l'élaboration de politiques » [Traduction] (Praxis, 2008, p. 70-71). Selon cette étude, il semble qu'il serait bon de déterminer :

- si le plus grand obstacle au perfectionnement des compétences de la main-d'œuvre adulte n'est pas les limites personnelles et psychosociales des travailleurs par rapport à leurs capacités et à leur orientation à titre d'apprenants, plutôt que le manque de compétences (dont l'alphabétisation et les CE), comme on le présume habituellement;
- s'il serait utile d'élargir (et d'approfondir) le concept des « CE » pour y inclure la connaissance de soi et la confiance en soi comme apprenant – c.-à-d. être capable de se motiver, d'apprendre à apprendre, et de se préparer à le faire.

## II. RÉSULTATS DES PROGRAMMES DE FORMATION EN ACE EN MILIEU DE TRAVAIL

Le cadre conceptuel du programme DeSeCo décrit précédemment constitue une référence appropriée. Dans le résumé, on peut lire ce qui suit :

De nombreux chercheurs et spécialistes s'accordent à reconnaître que les défis d'aujourd'hui imposent un meilleur développement des capacités des individus à mener à bien des tâches mentales complexes, ce qui demande bien plus que la simple reproduction de connaissances acquises. Les compétences clés impliquent la mobilisation de savoir-faire cognitifs et pratiques, de capacités de création et d'autres attributs psychosociaux, tels que les attitudes, la motivation et les valeurs (DeSeCo, 2005, p. 10).

### CAPITAL SOCIAL ET APPROCHE DE LA PRATIQUE SOCIALE EN MATIÈRE D'ACE

Des études ont également associé la participation à une formation en ACE en milieu de travail à des gains à la maison et dans la collectivité (Gray, 2006, p. 57; CCA, 2007, p. 7-9; Campbell, 2008, p. 16-17). L'étude *Catching Confidence* a confirmé ce lien. On a constaté qu'un plus grand sentiment de confiance chez les apprenants peut les amener à être des parents plus actifs ou plus efficaces, à rompre les relations nuisibles ou à établir de nouvelles relations, ainsi qu'à être plus engagés dans la vie de la collectivité et en tant que citoyens (Eldred, 2006, p. 6-7).

Autrement dit, les programmes d'ACE en milieu de travail peuvent aider les apprenants à développer non seulement des compétences nécessaires au travail, mais également du *capital social*. Celui-ci leur permet d'établir des relations et des réseaux sociaux basés sur la confiance et les valeurs communes, et de contribuer en fin de compte au bien-être de la collectivité et à la démocratie, de même qu'à l'égalité et à la justice sociales. L'impact de la formation en ACE au-delà du milieu de travail, qui améliore « toute la vie » [Traduction] de l'apprenant, est un résultat mis en valeur par « l'approche de la pratique sociale » [Traduction] appliquée à l'ACE en milieu de travail (READ Society, 2009, p. 7; 2009, p. 6).

La philosophie irlandaise de l'alphabétisation des adultes illustre cette approche. Elle tient compte des « dimensions personnelles, sociales et économiques [...] de l'alphabétisation [qui] donnent plus d'occasions aux individus et aux communautés de réfléchir à leur situation, d'explorer de nouvelles possibilités et de provoquer des changements » [Traduction]. Dans cette optique, l'alphabétisation n'est pas seulement une série de compétences techniques, mais aussi « une pratique sociale » [Traduction] qui « peut entraîner aussi bien un changement social qu'un développement personnel » [Traduction] (Bailey, 2007b, p. 15).

### RÉSULTATS OBTENUS PAR LES EMPLOYEURS

Dans la littérature, les discussions traitant des résultats obtenus par les employeurs sont souvent centrées sur la question de savoir si une

## II. RÉSULTATS DES PROGRAMMES DE FORMATION EN ACE EN MILIEU DE TRAVAIL

---

amélioration de l'ACE se traduit par un impact sur l'entreprise ou une hausse de la productivité (p. 6-7) (CCA 2009a, p. 27; Campbell, 2008, p. 1, 16-17; Townsend et Waterhouse, 2008, p. 8; Rosen, 2008, p. 6-7; CCA, 2007a; Parker, 2007, p. 3-4; Lowe, 2007, p. 66, 68-71; Goldenberg, 2006, p. 8-10). Les expressions de désaccord ou de doute découlaient du manque de recherches portant particulièrement sur l'impact de la formation en ACE, plutôt que sur l'impact de l'amélioration des compétences ou de la formation en général sur la productivité. Ceux qui préfèrent les méthodes quantitatives critiquent le peu de recherches menées pour leur manque de rigueur, c'est-à-dire le fait de ne pas avoir utilisé de méthodes quantitatives. Dans l'un des rapports, on faisait même remarquer que les affirmations au sujet des résultats obtenus par les employeurs semblaient « autant fondées sur la confiance que sur des preuves » [Traduction] (Merrifield, 2007, p. 10-11, 30-31).

Dans de récentes études longitudinales multisites, menées au Canada et au R.-U., on a initialement annoncé des résultats « mixtes » [Traduction] ou « très peu nombreux » [Traduction] en ce qui a trait aux résultats obtenus par les employeurs (Taylor, Evans et Mohamed, 2008, p. 9-10). Dans l'une de ces études, réalisée dans le cadre du projet *Enhancing 'Skills for Life': Adult Basic Skills and Workplace Learning Project* (2003–2008, R.-U.), on a nuancé ces observations en faisant remarquer qu'il n'aurait probablement pas fallu s'attendre à remarquer des retombées « immédiates » [Traduction] pour les employeurs, c'est-à-dire à la fin du programme (Wolf, 2008, p. 1). Il importe toutefois d'examiner les questions de recherche auxquelles les études devaient répondre et de noter quels types de données ont pu être recueillies.

### CAPITAL HUMAIN ET « APPROCHE TECHNICO-RATIONNELLE » DE L'ACE

L'importance accordée à l'acquisition de compétences et de connaissances par les individus, ou *capital humain*, capable d'entraîner des avantages pour les entreprises (ou résultats obtenus par les employeurs), est centrale dans l'approche dite « technico-rationnelle » [Traduction] de l'ACE en milieu de travail. Cette approche voit la formation comme un simple « outil pour accroître la productivité et soutenir l'économie » [Traduction] (READ Société, 2009, p. 7; Page, 2009, p. 6). Les programmes sont offerts pour aider les apprenants à améliorer leur rendement au travail, ce qui augmente les bénéfices. L'accent est mis sur les besoins et les résultats des employeurs et non sur ceux des individus, c.-à-d. les employés.

Le dernier rapport sur l'état de l'apprentissage chez les adultes et de la formation en milieu de travail au Canada, réalisé par le Conseil canadien sur l'apprentissage, décrit cette approche de façon succincte : « L'apprentissage et la formation en milieu de travail et liés au travail visent généralement à améliorer la performance au travail, à donner les outils permettant de surmonter les difficultés et de réaliser des tâches avec créativité ainsi qu'à développer la capacité d'apprendre et d'évoluer continuellement au travail » (CCA, 2009a, p. 25).

### PRISE EN COMPTE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR LES APPRENANTS ET LES EMPLOYEURS

Tout en insistant sur la dimension du capital humain de l'ACE, le rapport du CCA reconnaît également l'importance du capital social. Sous le titre « Reconnaître les liens mutuels entre travail, famille et communauté », on affirmait que « Les adultes sont des modèles qui exercent une grande influence, comme apprenants et comme citoyens engagés, sur leurs enfants, leurs collègues de travail et leur communauté. La création de possibilités d'apprentissage chez les adultes contribue donc à augmenter le capital humain et resserre la cohésion sociale » (CCA, 2009a, p. 11). Dans cette optique, la formation en ACE en milieu de travail est favorable tant au perfectionnement des compétences (et, par conséquent, aux lieux de travail et aux employeurs) qu'aux gens (non seulement comme employés, mais dans leurs nombreux rôles en dehors du travail). Le rapport suggère qu'autant le capital humain que social et autant les résultats obtenus par les employeurs que par les apprenants comptent pour les individus, les entreprises, les communautés, la société dans son ensemble et l'économie.

Le projet SOL de l'OCDE sur l'impact social de l'éducation fait écho à cette opinion. On peut lire ceci dans la description du projet :

L'impact social de l'éducation est considérable et s'étend bien au-delà des simples mesures économiques. Tout d'abord, l'activité économique est interdépendante de l'activité sociale et politique; par conséquent, l'importance de l'éducation est plus grande et plus complexe que son impact direct sur l'activité économique. Les expériences d'apprentissage qui ont un impact sur la santé, l'engagement civique ou la tolérance sociale, par exemple, peuvent avoir une dimension économique qui est négligée lorsque les décisions stratégiques ne tiennent compte que des mesures relatives à l'éducation. Ensuite, l'éducation influe sur notre niveau de vie autrement que pour ce qui est d'une hausse de la production et de la consommation de biens et de services. Le bien-être social et le bien-être personnel sont des fins en soi, et l'impact de l'éducation sur ces deux aspects est un enjeu politique de taille<sup>10</sup> [Traduction].

<sup>10</sup> [http://www.OCDE.org/document/20/0,3343,en\\_2649\\_35845581\\_35674452\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.OCDE.org/document/20/0,3343,en_2649_35845581_35674452_1_1_1_1,00.html)

## II. RÉSULTATS DES PROGRAMMES DE FORMATION EN ACE EN MILIEU DE TRAVAIL

---

Dans une étude canadienne récente qui visait à « rapprocher les besoins des employeurs de ceux des employés », on faisait remarquer qu'en dépit d'une tendance, dans certaines publications, à opposer les concepts du capital humain et du capital social en matière d'ACE, les deux approches pouvaient être réunies (READ, 2009, p. 8).

De même, *Connecting the Dots*<sup>11</sup>, étude sur la reddition de comptes en matière d'alphabétisation des adultes au Canada, soulignait le besoin d'une approche plus équilibrée qui tiendrait compte des aptitudes et compétences associées tant à la théorie du capital humain qu'à celle du capital social. On a noté que les fournisseurs de services d'alphabétisation semblent privilégier le développement du capital social, alors que le gouvernement semble principalement s'intéresser à l'acquisition de compétences liées au capital humain comme manière d'accroître l'emploi, la concurrence et la productivité. L'étude a aussi permis d'avoir la preuve que ces deux approches ne sont pas nécessairement vouées à se faire concurrence, mais « devraient être alignées si on veut que tous les Canadiens atteignent le bien-être économique et social » [Traduction] (Page, 2009, p. 6).

---

<sup>11</sup> Le rapport sur ce projet et d'autres documents connexes peuvent être consultés à l'adresse <http://www.centreforliteracy.qc.ca/account.htm>

La troisième ébauche de question qui sous-tend le projet La mesure du succès vise à identifier des façons efficaces et efficientes d'offrir des programmes d'ACE en milieu de travail en vue de favoriser au maximum les impacts positifs à long terme. Après vingt ans de recherche et de pratique, il est maintenant possible de déterminer quels types de politiques gouvernementales et d'engagement de la part du milieu de travail sont nécessaires; on peut aussi souligner les pratiques exemplaires qui assurent le succès des initiatives en ACE.

### RÔLE DU GOUVERNEMENT, DES EMPLOYEURS ET DES SYNDICATS<sup>12</sup>

#### Gouvernement

Les intervenants et les chercheurs s'entendent pour dire que les gouvernements nationaux devraient être les principaux responsables de la promotion et du soutien de l'ACE en milieu de travail, à commencer par l'élaboration d'une stratégie nationale, comme ce fut le cas au R.-U. et en Nouvelle-Zélande (Praxis, 2009, p. 28; Rosen, 2008, p. 12; Plett, 2007, p. 69; Gray, 2006, p. 11-12). Le gouvernement est aussi appelé à prendre la direction dans les domaines clés de l'aide financière, de la défense de l'ACE et de l'information, du contrôle de la qualité et de l'accès (p. 2-4).

Au Canada, étant donné les divisions juridictionnelles, la situation relative aux politiques en matière d'éducation des adultes est complexe, car il existe toute une variété de politiques et de stratégies provinciales et territoriales. De plus, bien que le gouvernement fédéral soit engagé depuis longtemps dans certains aspects de l'éducation des adultes, y compris l'alphabétisation et l'enseignement des CE, il n'a pas de stratégie nationale à ce sujet. Certains sont d'avis que cette lacune explique pourquoi le pays n'a pas fait preuve d'efficacité et de constance dans sa façon de relever le défi auquel il est confronté au chapitre des compétences. Il y a un manque au niveau de la coordination des initiatives en ACE en milieu de travail et de l'intégration de stratégies à long terme (Folinsbee, 2007, p. 11).

#### Employeurs

Quel que soit le contexte national, les employeurs jouent un rôle crucial dans l'ACE en milieu de travail. La connaissance qu'ils ont des lacunes dans les compétences et des options de formation possibles, leur attitude à l'égard de l'éducation en milieu de travail, et leur volonté d'investir dans la formation et de s'engager dans le processus, constituent tous des facteurs essentiels. Au Canada, un faible degré d'engagement à l'égard de la formation est une grave préoccupation (Bailey, 2007a, p. 6; Folinsbee, 2007, p. 22; Plett, 2007, p. 69-70). Un autre élément vient compliquer la situation : les employeurs qui investissent dans la formation, mais continuent de se concentrer sur les employés très

<sup>12</sup> Les rôles actuels de ces trois groupes au Canada sont décrits dans CCA, 2009a, p. 41-54 [gouvernements — fédéral, provincial, territorial], 55-61 [employeurs] et 61-62 [syndicats].

*Au Canada, étant donné les divisions juridictionnelles, la situation relative aux politiques en matière d'éducation des adultes est complexe, car il existe toute une variété de politiques et de stratégies provinciales et territoriales.*

### III. MÉTHODES EFFICACES EN MILIEU DE TRAVAIL

---

qualifiés et non sur le personnel moins éduqué qui a besoin d'une formation en ACE (Myers et de Broucker, 2006, p. v). Dans le monde entier, de nombreux employeurs estiment que l'État devrait être responsable des travailleurs peu qualifiés (Gray, 2006, p. 13; Goldenberg, 2006, p. iii, vi).

Parmi les facteurs identifiés comme des obstacles à un plus grand investissement de l'employeur figurent entre autres : le manque de connaissances sur le lien entre un faible niveau d'alphabétisation en milieu de travail et le rendement et la productivité; les contraintes de temps, de ressources et de personnel; des renseignements limités sur le financement, les programmes et les fournisseurs de services; une résistance de la part de la direction; l'absence de champions dans les entreprises, les secteurs et les organisations professionnelles du milieu des affaires; et la complexité de la situation en matière de formation (p. 4).

#### **Syndicats**

Comme le démontre l'expérience au Canada, aux États-Unis et au R.-U. (p. 5), les syndicats peuvent contribuer de manière importante à la formation en ACE en milieu de travail. Beaucoup de mouvements syndicaux ont une expérience considérable en alphabétisation en milieu de travail. Ils peuvent donc se porter défenseurs ou champions de la promotion de programmes de formation dans les entreprises auprès des employeurs, de la direction et des travailleurs et, de plus en plus, auprès des différents secteurs d'activités. Le Conseil canadien sur l'apprentissage signale que « les entreprises syndiquées sont 76 % plus susceptibles que les entreprises non syndiquées (53 %) d'appuyer la formation de leurs employés. Certaines études croient déceler un lien marqué entre l'adhésion à un syndicat et les taux de participation des employés à l'apprentissage tant structuré que non structuré » (CCA, 2009a, p. 61).

Les syndicats ont contribué à implanter des programmes et à dispenser des formations en alphabétisation en milieu de travail. Ils peuvent en outre offrir une aide financière aux employeurs et aux employés, en versant des sommes égales à celles octroyées par le gouvernement, et négocier des conventions collectives comportant des dispositions relatives à la formation (Gray, 2006, p. 7, 81; Bélanger et Robitaille, 2008, p. 73; Plett, 2007, p. 70; et Folinsbee 2007, p. 21-22).

### III. MÉTHODES EFFICACES EN MILIEU DE TRAVAIL

---

Les syndicats prêtent leur appui parce qu'ils croient fermement que les travailleurs ont droit à l'éducation et à tous les avantages qui en découlent. Ces avantages influent sur leur employabilité et leur rendement au travail, sur leur attitude à l'égard de l'apprentissage, ainsi que sur leur participation à des activités syndicales et à la vie communautaire en dehors du lieu de travail. Cette conviction correspond à l'approche de la pratique sociale de l'ACE mentionnée plus tôt. On retrouve ce même concept dans un dossier d'information préparé récemment par le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) :

[...] Pour le SCFP, savoir lire et écrire n'est pas une fin en soi. Pour nous, l'alphabétisation permet aux gens de lire le monde, non pas seulement les mots. L'alphabétisation est un outil pour atteindre l'équité et opérer un changement social, un moyen d'améliorer l'égalité et l'accès [Traduction] (Hayes, 2008, p. 3).

Il importe de noter qu'au Canada, le pourcentage des travailleurs rémunérés qui sont membres d'un syndicat n'a cessé de chuter depuis 1981, soit de 37,6 % à 29,4 % actuellement. Cette baisse s'étend à tout le pays, mais un peu moins au Manitoba, où le taux a diminué de seulement 2,8 %, comparativement à 8,2 % pour l'ensemble du pays. Le taux actuel au Manitoba est de 35,1 % et, en Nouvelle-Écosse, de 28,9 % (Black, 2009; BCBC, 2007, p. 1)<sup>13</sup>. Au nombre des entreprises qui ont offert une formation en ACE en milieu de travail à leurs employés au cours des dernières années au Manitoba, près de 38 % sont syndiquées et, en Nouvelle-Écosse, environ 50 % le sont<sup>14</sup>. Le projet *La mesure du succès* permettra d'examiner le rôle et l'impact des syndicats sur les résultats en matière d'ACE dans ces deux provinces.

Toutefois, en ce qui a trait aux méthodes d'évaluation et, en particulier, à la quantification des résultats des apprenants, les syndicats hésitent à accepter les évaluations qui mesurent l'amélioration des compétences des travailleurs qui participent aux programmes d'alphabétisation. Le Congrès du travail du Canada, par exemple, adresse le conseil suivant aux syndicats : « N'acceptez aucun programme qui comporte des examens et des rapports à l'employeur sur les résultats ou les progrès individuels » [Traduction] (CTC, 2000, p. 15).

---

<sup>13</sup> Voir aussi le site [http://www.rhdcc.gc.ca/fra/pt/imt/effectif\\_syndicaux.shtml](http://www.rhdcc.gc.ca/fra/pt/imt/effectif_syndicaux.shtml)

<sup>14</sup> Ces chiffres proviennent de l'information obtenue pendant de courtes entrevues avec les partenaires manitobains et néo-écossais du projet.

### III. MÉTHODES EFFICACES EN MILIEU DE TRAVAIL

---

#### PRATIQUES EXEMPLAIRES UTILISÉES DANS LES PROGRAMMES DE FORMATION EN ACE EN MILIEU DE TRAVAIL

La série de pratiques exemplaires qui se dégagent après plus de vingt ans d'initiatives et de recherches couvre tous les aspects des programmes d'apprentissage en milieu de travail — de l'élaboration, l'implantation et l'évaluation des initiatives de formation jusqu'aux questions relatives à la prestation des programmes, à l'enseignement et au soutien des apprenants et des instructeurs (p. 7-16). En voici une description :

#### PRATIQUES EXEMPLAIRES UTILISÉES DANS LES PROGRAMMES DE FORMATION EN ACE EN MILIEU DE TRAVAIL — PROGRAMME

- *Engagement de l'employeur* — particulièrement important pour la durabilité (de même que pour influencer de manière positive l'engagement de l'employé et la collaboration avec le syndicat, s'il y a lieu)
- *Milieu de travail encourage l'apprentissage* — la formation est vue comme un investissement à long terme, l'apprentissage est continu et les pratiques de la direction y sont favorables
- *Approche collaborative* à toutes les étapes du programme et à tous les niveaux — toutes les parties intéressées ont voix au chapitre : l'employeur, les superviseurs, le syndicat, les apprenants, le fournisseur de services, les instructeurs, les conseillers et le bailleur de fonds
- *Planification et conception* minutieuses — avec l'aide éventuelle d'un conseiller externe
- *Évaluation des besoins*, tant ceux des employés que ceux de l'employeur — contribue à personnaliser un programme
- *Évaluation* (continue ou formative et finale ou sommative, réalisée à l'étape de la conception et de la planification) — essentielle pour améliorer le programme à mesure qu'il se déroule et décider de son avenir, une fois le programme achevé

## PRATIQUES EXEMPLAIRES UTILISÉES DANS LES PROGRAMMES DE FORMATION EN ACE EN MILIEU DE TRAVAIL — PRESTATION DES SERVICES

- *Modèles de prestation souples et personnalisés* — « adapter » le programme aux apprenants
- *Reconnaissance des acquis* — rend les apprenants plus autonomes et permet de mieux déterminer leurs besoins en matière d'apprentissage
- *Évaluations appropriées des acquis* — au départ (pour établir les besoins des apprenants et faciliter leur placement) et durant tout le programme (pour suivre les progrès et avoir une base pour l'évaluation)
- *Apprentissage contextualisé* — l'enseignement est fondé sur le cadre de travail et les tâches réels des apprenants
- *Apprentissage intégré (selon un nombre croissant d'experts)* — l'enseignement de l'ACE n'est pas dispensé de façon explicite, mais plutôt en même temps qu'un autre ensemble de connaissances et de compétences liées au travail
- *Enseignement hybride* — une combinaison appropriée de méthodes d'enseignement, d'outils et de contextes (y compris l'apprentissage formel et informel, des ateliers, le mentorat par les pairs, la formation des instructeurs, la formation pratique, l'apprentissage en ligne, etc.) qui tiennent compte de la diversité croissante des travailleurs
- *Soutien des apprenants, des fournisseurs de services et des instructeurs* — information, soutien financier, ressources, soutien technique, encouragement de la part de l'entreprise, mentorat, plans d'apprentissage individuels, célébration des réussites, services de suivi, respect de l'anonymat, de la confidentialité et des différences culturelles, et possibilités de perfectionnement professionnel<sup>15</sup>
- *Contrôle de la qualité* — pourrait se faire par une accréditation nationale ou l'agrément des fournisseurs de services
- *Évaluation* — tant continue que formative et finale ou sommative, réalisée sur une période assez longue pour évaluer adéquatement les résultats atteints par l'apprenant et l'employeur. L'évaluation doit tenir compte du cadre organisationnel dans lequel le programme a été offert.

Dans le cadre du projet *La mesure du succès : initiatives en alphabétisation et en compétences essentielles en milieu de travail*, on adaptera un modèle fondé sur des données factuelles, récemment créé en Nouvelle-Zélande, qui intègre des mesures quantitatives et qualitatives. Celui-ci sera appliqué dans dix lieux de travail au Manitoba et dix lieux de travail en Nouvelle-Écosse afin de comparer les modèles actuellement utilisés et les résultats obtenus. Une bonne compréhension des programmes présentement en vigueur dans ces provinces est essentielle et viendra éclairer tout le processus.

Sections IV et V présentent un survol des politiques, programmes et modèles d'évaluation en matière d'ACE, ainsi qu'un sommaire des résultats atteints dans les deux provinces qui participent au projet.

<sup>15</sup> En matière de soutien, les constatations formulées dans LSC, 2008a, p. 8-9 viennent compléter ici les données de la revue du colloque d'été 2009.

# SECTION IV: SURVOL DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL AU MANITOBA

## MANITOBA PROVINCIAL PROFILE

DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES		ÉCONOMIE	
<b>Population totale (2009)</b>	<b>1 222 000</b>	Très diversifiée	Fabrication, transports, agriculture, hydroélectricité, mines, finance et commerce
Premières Nations (2006)	175 395	Fabrication Services	12 % de l'économie (la plus grande industrie) 75 % des emplois
Immigrants (2006)	151 230		
Minorités visibles (2001)	87 110	Taux de chômage (Janv. 2010)	5,4 %
Francophones (2006)	43 955		
Aînés – 65 ans et plus (2007)	160 800		
Ville (2001)	72 %		
Campagne (2001)	28 %		
NIVEAU D'ÉDUCATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE (2008)		ÂGE DE LA MAIN-D'ŒUVRE (2006)	
0-8 ans	2,9 %	15-24 ans	Part de 18 %
Quelques années d'études secondaires	14,4 %	25-54 ans	Part de 66 %
Diplôme d'études secondaires	22,3 %	55+ ans et plus	Part de 16 % (taux le plus élevé depuis au moins 32 ans)
Quelques années d'études postsecondaires	11,6 %		
Diplôme/certificat d'études postsecondaires	29,3 %		
Baccalauréat	14,3 %		
Études de 2 <sup>e</sup> cycle	5,2 %		

Source : <http://www.statcan.gc.ca/start-debut-fra.html?gaw=08001> [Tableaux sommaires pour le Manitoba : <http://www40.statcan.gc.ca/l02/pro01/pro107-fra.htm>; <http://www40.statcan.ca/l02/cst01/indi02h-fra.htm>]; Falk, 2009; MC, 2009.

## DÉFIS POUR LA MAIN-D'ŒUVRE DU MANITOBA

Le Manitoba fait face aux mêmes défis que le reste du Canada et les autres pays industrialisés en ce qui a trait aux emplois et à l'offre de main-d'œuvre actuels et prévus : déclin du taux de natalité, menace d'une vague de départs à la retraite et bassin de travailleurs à qui il manque les compétences nécessaires pour s'intégrer totalement à la main-d'œuvre. Plusieurs facteurs expliquent ces lacunes au niveau des compétences : les taux de décrochage scolaire sont si hauts qu'ils sont inadmissibles; il y a un écart entre les compétences acquises à l'école et celles requises sur le marché du travail; en outre, les travailleurs qui ont obtenu leurs diplômes il y a plus de dix ans voient souvent leur niveau de compétence diminuer ou n'ont pas le niveau de compétence recherché actuellement. Chez les individus qui font partie des groupes sous-représentés, le niveau d'ACE est habituellement moins élevé que dans les groupes dominants. De plus en plus, les employeurs en sont venus à reconnaître que, généralement, les plus

## IV. SURVOL DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL AU MANITOBA

grandes lacunes dans les compétences des travailleurs se situent au niveau de l'ACE.

### COMPÉTENCES ESSENTIELLES DE LA MAIN-D'ŒUVRE DU MANITOBA

Les politiques manitobaines en matière de formation et d'éducation comportent une composante d'alphabétisation en milieu de travail; de plus, le gouvernement accorde des fonds et du soutien pour la prestation de programmes d'alphabétisation en milieu de travail (Plett, 2007, p. 20). Les documents *Workforce Essential Skills Framework* de 2004, 2007 et 2009, publiés par le Manitoba, désignent les CE comme l'une des « principales priorités » [Traduction] de la stratégie de perfectionnement de la main-d'œuvre de la province. Le cadre de travail engage le gouvernement manitobain à accroître sa « capacité d'évaluer les CE et d'offrir une formation appropriée en CE » [Traduction] (MWESF, 2007, p. 1-2). Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- Aider les individus et les organisations à comprendre l'importance des CE pour l'apprentissage et l'emploi
- Élaborer des évaluations des CE appropriées à partir desquelles on pourra développer les méthodes de formation les plus efficaces
- Accroître les possibilités de formation en CE

Menée par le ministère manitobain de l'Entrepreneuriat, Formation professionnelle et Commerce, en partenariat avec le ministère de l'Enseignement postsecondaire et alphabétisation<sup>16</sup>, la réalisation de ces objectifs dépend « de la coordination, des partenariats, de la sensibilisation du public et d'instructeurs et conseillers qualifiés qui possèdent les outils et les ressources nécessaires pour inclure les CE dans les services et les programmes » [Traduction]. En outre, la recherche et les communications sont indispensables pour :

- sensibiliser les travailleurs et les employeurs aux CE
- mieux évaluer les niveaux de compétence
- identifier les lacunes dans le service et les capacités
- élaborer de nouveaux outils, modèles et partenariats
- mieux évaluer les résultats

(MWESF 2007: 3-4)

<sup>16</sup> Dans le ministère manitobain de l'Entrepreneuriat, Formation professionnelle et Commerce, c'est la Direction du perfectionnement de la main-d'œuvre dans l'industrie (anciennement Partenariats favorisant la formation professionnelle dans l'industrie) qui est responsable de la formation aux CE en milieu de travail dans la province. En 1991, le gouvernement a créé le Comité directeur manitobain de l'éducation en milieu de travail (WEM), conseil sans but lucratif, « pour établir un mécanisme grâce auquel le gouvernement, le secteur privé et les établissements d'enseignement pourraient collaborer en vue de l'amélioration des compétences tant des nouveaux travailleurs que des travailleurs d'expérience » [Traduction]. Cette collaboration prendrait place dans un contexte où « l'économie change rapidement, les percées technologiques sont nombreuses et où il est essentiel d'avoir une main-d'œuvre qualifiée pour être concurrentiels sur le marché mondial » [Traduction]. Dans un rapport de 2005 sur le travail accompli par le WEM depuis sa création, on reconnaissait comme secteurs d'intervention privilégiés : « les domaines prioritaires de l'économie où les questions de ressources humaines influent sur la compétitivité » [Traduction] tels que l'aérospatiale, les produits d'hygiène, le tourisme, la fabrication, les relations clients, le cinéma, les arts et les industries culturelles, l'environnement et la transformation de produits agroalimentaires (MLI, 2005, p. 1, 3).

## IV. SURVOL DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL AU MANITOBA

---

Pour faciliter la formation aux CE et l'évaluation des CE, il était recommandé, dans le cadre de travail de 2007, d'établir un centre de formation sur les CE (MWESF, 2007, p. 3). WEM, organisme sans but lucratif composé de représentants du monde des affaires, du travail et du gouvernement qui se consacrent à l'amélioration des CE au Manitoba (depuis 1991), a ouvert un centre de formation liée aux CE en milieu de travail (WEST) en septembre 2008. Le cadre de travail de 2009 embrasse la même vision, les mêmes buts et les mêmes principes, mais renouvelle les objectifs pour les aligner sur les priorités stratégiques du gouvernement provincial en matière de perfectionnement de la main-d'œuvre.

WEM/WEST reçoit des subventions de la province du Manitoba et de RHDCC pour chacun de ses projets. Au nombre de ses partenaires, citons Apprentissage Manitoba, Emploi Manitoba, Direction du perfectionnement de la main-d'œuvre dans l'industrie, Travail et Immigration Manitoba, le milieu des affaires et du travail, ainsi que les organismes communautaires.

### ÉDUCATION EN MILIEU DE TRAVAIL MANITOBA

Éducation en milieu de travail Manitoba (WEM), partenariat primé entre les milieux des affaires et du travail et le gouvernement, se porte champion de l'ACE en milieu de travail depuis près de vingt ans (Folinsbee 2006, p. 15; Folinsbee, 2007, p. 17-18; Watkins, 2007, p. 7-8)<sup>17</sup>. Cet organisme travaille en partenariat avec les employeurs, offre des solutions personnalisées et adopte une approche systémique pour obtenir des résultats « d'un bon rapport coût-efficacité et durables » [Traduction]<sup>18</sup>.

Dans une étude de cas financée par RHDCC en 2006, l'auteur concluait que cet organisme « représente un modèle remarquable de travail vraiment novateur, qui n'a cessé d'évoluer pour atteindre de nouveaux sommets avec le temps et chaque équipe de nouveaux dirigeants. Aucun autre exemple d'initiative conjointe en matière d'alphabétisation en milieu de travail ne peut témoigner des réussites et de l'impact formidable que [l'initiative] n'a cessé de connaître au cours des 16 dernières années » [Traduction] (Folinsbee, 2006, p. 52-53).

Le Manitoba a accompli avec succès un grand nombre de projets de recherche et développement depuis 1991 et a dispensé des centaines de cours d'alphabétisation en milieu de travail à des milliers de travailleurs. Dans le cadre de ce processus, les activités se sont étendues des centres urbains à des lieux de travail divers dans tous les secteurs, autant dans les zones urbaines que rurales (Folinsbee, 2006, p. 15; Folinsbee, 2007, p. 17-18). En réponse à l'augmentation continue et importante des activités de l'organisme au fil des

---

<sup>17</sup> Avant 1994, le nom de cet organisme était Basic Skills in the Workplace (compétences de base en milieu de travail).

<sup>18</sup> [http://www.wem.mb.ca/vision\\_values.aspx](http://www.wem.mb.ca/vision_values.aspx)

## IV. SURVOL DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL AU MANITOBA

ans, le soutien financier reçu de sources provinciales et fédérales entre 2001 et 2006 est maintenant de dix fois supérieur au montant original; il est aussi doublé de contributions en nature « considérables » [Traduction] de la part des milieux des affaires et du travail (Folinsbee, 2006, p. 44)<sup>19</sup>.

L'accent mis par le Manitoba sur l'ACE en milieu de travail est passé graduellement du milieu de travail au perfectionnement de la *main-d'œuvre* (les travailleurs ayant un emploi et les travailleurs sans emploi) et aux activités connexes. Les efforts vont maintenant au-delà des « projets dans les secteurs innovants » [Traduction] (par exemple en agriculture, dans l'industrie du vêtement, l'aérospatiale, les mines, la fabrication, la foresterie et la construction) et des solutions en milieu de travail pour se concentrer sur les initiatives liées aux emplois, communautés et secteurs régionaux « hautement prioritaires » [Traduction], surtout dans les régions rurales et dans le Nord et, plus récemment, auprès de la nombreuse population autochtone de la province (Folinsbee, 2006, p. 40-42).

### PROGRAMMES DE FORMATION EN ACE EN MILIEU DE TRAVAIL ET PROJETS CONNEXES AU MANITOBA, DE 2002 À 2009

Des documents non publiés dont nous avons pu prendre connaissance (rapports d'évaluation et résumés de programmes) fournissent un échantillon des programmes de formation en ACE et des projets connexes implantés et évalués au Manitoba entre 2002-2009, dans différentes entreprises et communautés. Par exemple, un rapport final de l'initiative de soutien au programme de CE en milieu de travail (45 000 \$) de 2008-2009, présente 22 programmes mis en œuvre dans différents secteurs (fabrication, aérospatiale, industrie des services, soins de santé, soin des enfants, éducation secondaire et technique, ainsi que formation professionnelle, bureaux, eau et eaux usées) et liés à divers emplois (opérateurs, délégués syndicaux, chefs d'équipe, électriciens, charpentiers et autres métiers, gardiens de sécurité, gestionnaires, professionnels et membres d'un conseil d'administration). Les projets reflètent les différentes préoccupations qui justifient la nécessité d'une formation en ACE, comme le démontre le tableau ci-dessous :

---

<sup>19</sup> Par exemple, 22 programmes de formation en ACE dispensés en 2008-2009 dans le cadre d'une initiative de soutien au programme de CE en milieu de travail de WEM, ont bénéficié d'une aide de l'industrie de 34 550 \$ en argent et de 59 750 \$ en nature (pour un total de 94 300 \$ (soit un peu plus que le double du financement versé par WEM).

<sup>20</sup> Ces documents figurent sous l'en-tête « Documents non publiés » dans la bibliographie jointe au rapport.

## IV. SURVOL DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL AU MANITOBA

### CATALYSEURS DES INITIATIVES DE FORMATION EN ACE EN MILIEU DE TRAVAIL AU MANITOBA, DE 2002 À 2009

- Manque de travailleurs qualifiés
- Questions de qualité pour les employeurs
- Nouvelles normes industrielles (certification ISO, santé et sécurité)
- Plus grande importance accordée au travail d'équipe et aux compétences en leadership
- Efforts de recrutement dirigés vers les immigrants
- Sélection du personnel à l'aide du TOWES
- Plus grande connaissance des besoins en matière de compétences des communautés autochtones pour se préparer à entrer sur le marché du travail
- Intérêt accru envers la reconnaissance et la validation des apprentissages antérieurs
- Efforts de sensibilisation de la part du gouvernement et volonté d'améliorer la mise en marché des solutions en matière de CE auprès des employeurs; volonté de perfectionner les pratiques en ressources humaines en milieu de travail en y intégrant les CE
- Hausse du nombre d'apprentis et besoin d'augmenter le taux de réussite en matière de formation technique et d'accréditation en relevant les niveaux de CE
- Nécessité pour les syndicats de satisfaire les besoins de formation de leurs membres en ce qui a trait aux compétences transférables

En général, les divers programmes partagent les principes fondamentaux de pratiques exemplaires en formation en ACE en milieu de travail :

### PRATIQUES EXEMPLAIRES DES INITIATIVES DE FORMATION EN ACE EN MILIEU DE TRAVAIL AU MANITOBA, DE 2002 À 2009

- Initiative conçue et mise sur pied par un comité directeur mixte comprenant, selon le milieu de travail, WEM, l'employeur ou la direction, le syndicat, les partenaires gouvernementaux, les conseils sectoriels et les ressources humaines; il peut y avoir aussi un conseiller externe, dans certains cas
- Conception d'un programme personnalisé
- Évaluation des besoins pour vérifier les besoins en matière de formation et préciser les objectifs à atteindre
- Développement et utilisation d'une stratégie d'apprentissage contextualisée et hybride, qui a recours à toute une variété d'approches et de matériel pédagogiques (en fonction des besoins du groupe de travailleurs visés) — y compris : des cours, des ateliers, des vidéoconférences, des modules, des tâches ou « scénarios » propres à un emploi, une formation en milieu de travail ou une formation pratique, de l'apprentissage interactif et dynamique, du tutorat individuel, des séances de mentorat individuelles et du mentorat en petits groupes dans l'atelier, du counselling sans rendez-vous
- Évaluation (voir la discussion ci-dessous)

## IV. SURVOL DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL AU MANITOBA

*Le marché du travail du Manitoba est dominé par de petites et moyennes entreprises (PME) qui constituent près de 90 % des compagnies. Par conséquent, il faut faire preuve de « créativité » [Traduction] dans la conception et la mise en œuvre des programmes de formation en ACE en milieu de travail, y compris dans la méthode d'évaluation : les programmes doivent non seulement répondre aux besoins précis d'une petite entreprise, mais fonctionner le plus effectivement possible, compte tenu des contraintes bien réelles de l'employeur.*

### RÉSULTATS DES PROGRAMMES DE FORMATION EN ACE EN MILIEU DE TRAVAIL AU MANITOBA, DE 2002 À 2009<sup>21</sup>

Plusieurs rapports d'évaluation et documents récapitulatifs liés aux programmes de formation en ACE en milieu de travail offerts au Manitoba entre 2002 et 2009, de même qu'une étude de cas réalisée par le Conference Board du Canada en 2010 (Campbell, 2010), indiquent que les objectifs des initiatives ont été atteints et que celles-ci ont mené à des résultats positifs. Comme il est mentionné dans la Section III, ces résultats rappellent ceux qui ont été décrits dans la documentation traitant d'initiatives de formation semblables dans d'autres parties du Canada et à l'étranger. Les résultats indiqués étaient en grande partie ceux des apprenants (niveau d'évaluation 1 de Kirkpatrick/*Réactions*, niveau 2/*Apprentissages*, et niveau 3/*Transfert des savoirs*). Les résultats obtenus par les employeurs ont été consignés dans un petit nombre d'échantillons de programmes présentés dans les documents consultés :

### RÉSULTATS DES INITIATIVES DE FORMATION EN ACE EN MILIEU DE TRAVAIL AU MANITOBA, DE 2002 À 2009

#### Gains des apprenants — améliorations au niveau des points suivants :

- apprentissage : niveau de lecture plus élevé, amélioration de l'écriture, meilleurs résultats lors des tests, examens et évaluations de stage
- compréhension (moins d'erreurs) des documents écrits au travail
- communication (orale et écrite, courriels)
- planification et organisation des tâches reliées au travail
- travail d'équipe
- participation dans le lieu de travail
- moral, confiance en soi et motivation
- intérêt envers un apprentissage ou une formation plus approfondi

#### Gains des employeurs — améliorations au niveau des points suivants :

- rétention du personnel
- qualité des produits
- service à la clientèle
- sécurité
- économies sur le rendement du capital investi (250 000 \$ en six mois) — signalées dans un cas en particulier; aucun renseignement précis n'a été donné sur la façon dont ce résultat a été mesuré

<sup>21</sup> Des explications et des renseignements fournis lors d'une entrevue menée le 24 février 2010, avec le partenaire manitobain du projet, ont éclairé la discussion qui suit sur les résultats, les facteurs de succès et l'évaluation.

## IV. SURVOL DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL AU MANITOBA

En plus des améliorations remarquées au niveau des apprentissages et des connaissances reliées au travail — « compétences techniques » —, on signale partout, chez les apprenants, des gains au niveau des compétences non techniques, comme les attitudes et les comportements qui en découlent. Ces dernières améliorations sont apparemment les premières à être notées par les superviseurs (grâce à l'observation) et par les apprenants eux-mêmes (ils le mentionnent eux-mêmes)<sup>22</sup>.

### FACTEURS DE SUCCÈS

D'après les évaluations, les composantes des pratiques exemplaires des programmes expliquent le succès de ceux-ci. La participation de WEM/WEST et leur contribution à tout le processus qui sous-tend les programmes et leur implantation, ressortent aussi comme des facteurs très importants. Dans le cadre d'une évaluation, l'un des répondants a affirmé que l'initiative soutenue par WEM/WEST « est un bijou [...] [qui] a été très bénéfique pour nous. Le partenariat avec l'industrie et les employeurs est formidable » [Traduction]. Un autre répondant a déclaré que l'équipe WEM/WEST « mérite des félicitations pour sa volonté de collaborer avec l'industrie. Ils ne disent pas simplement “ nous sommes du gouvernement et nous venons vous aider ”, ils le font vraiment! [Traduction] » Ce genre de commentaires se répètent dans une nouvelle étude de cas portant sur un programme d'ACE en milieu de travail dans l'industrie aérospatiale du Manitoba, publiée par le Conference Board du Canada (Campbell, 2010).

Le marché du travail du Manitoba est dominé par de petites et moyennes entreprises (PME) qui constituent près de 90 % des compagnies. Par conséquent, il faut faire preuve de « créativité » [Traduction] dans la conception et la mise en œuvre des programmes de formation en ACE en milieu de travail, y compris dans la méthode d'évaluation : les programmes doivent non seulement répondre aux besoins précis d'une petite entreprise, mais fonctionner le plus efficacement possible, compte tenu des contraintes bien réelles de l'employeur. Le temps et un personnel limité (l'employeur travaille souvent seul) sont des sujets de préoccupation importants. Les flux de trésorerie en sont un autre. Dans un tel contexte, des « accommodements » sont nécessaires pour assurer le succès d'un programme. Il n'est donc pas surprenant que la souplesse et la personnalisation du programme tiennent une place prédominante parmi les facteurs de succès relevés.

*« La volonté du personnel de WEM de collaborer avec l'industrie et la souplesse démontrée afin de répondre aux besoins de celle-ci ont été mentionnées à plusieurs reprises » [Traduction].*

<sup>22</sup> Au Manitoba, il semble que pour les employeurs, les compétences non techniques sont la lecture et l'écriture. Ils utilisent le terme « motivation » pour désigner les attitudes et comportements connexes des employés.

## IV. SURVOL DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL AU MANITOBA

### ÉVALUATION DES PROGRAMMES DE FORMATION EN ACE EN MILIEU DE TRAVAIL AU MANITOBA, DE 2002 À 2009

Le Manitoba évalue ses programmes de formation en ACE en milieu de travail pour diverses raisons, dont les suivantes :

- Exigence de l'accord de financement : le type d'évaluation change pour satisfaire les besoins d'évaluation du gouvernement responsable du financement. Parfois, les programmes sont évalués de façon à informer les autres provinces des facteurs de succès importants (sous forme de recommandations dans les rapports d'évaluation).
- Une évaluation formative est menée pour assurer que la formation en cours répond aux besoins des parties intéressées.
- Une évaluation sommative est faite pour déterminer si les besoins des employeurs ont été satisfaits et si les apprenants ont amélioré leurs compétences.

### MODÈLE ET BASE DE DONNÉES

Au Manitoba, le modèle suivant a été adopté pour évaluer les programmes de formation en ACE en milieu de travail :

#### MÉTHODE D'ÉVALUATION DES PROGRAMMES DE FORMATION EN ACE EN MILIEU DE TRAVAIL AU MANITOBA

- Évaluations internes (sauf pour les programmes subventionnés par le gouvernement fédéral)
- Évaluations tant formatives que sommatives (principalement), un peu de suivi
- Sources d'information tant qualitatives que quantitatives (voir ci-dessous)
- Évaluation des niveaux 1 à 3 du modèle Kirkpatrick (résultats des apprenants) — en ayant recours à des sources d'information qualitatives et quantitatives (voir ci-dessous)
- Évaluation au niveau 4 du modèle Kirkpatrick (résultats obtenus par l'employeur ou impact) —, en menant des entrevues avec les apprenants, les superviseurs ou la direction (rarement en utilisant des mesures quantitatives, c.-à-d. la collecte de chiffres)

Conformément aux pratiques exemplaires, l'information provient de sources variées et a été recueillie à l'aide de plusieurs techniques de collecte. Tel qu'il est expliqué ci-dessous, les données quantitatives recueillies varient selon les exigences de l'accord de financement et permettent de connaître les résultats des programmes, principalement ceux des apprenants. Les données quantitatives, quant à elles, représentent les résultats habituels des programmes, comme on l'a expliqué ci-dessus.

## IV. SURVOL DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL AU MANITOBA

### MESURE DU SUCCÈS DES PROGRAMMES DE FORMATION EN ACE EN MILIEU DE TRAVAIL AU MANITOBA, DE 2002 À 200

#### SOURCES D'INFORMATION QUALITATIVES

- Entrevues avec les apprenants, les membres du comité directeur, les superviseurs et la direction à la fin du programme et suivi)
- Questionnaires (à la fin du programme et suivi)
- Groupes de discussion
- Autoévaluations faites par les apprenants
- Suivi des instructeurs et évaluations informelles
- Observations sur place durant la formation et après le programme
- Visites sur place
- Commentaires et anecdotes de la direction

#### MESURES QUANTITATIVES

- Profil des apprenants (nombre de travailleurs actuels, de chercheurs d'emploi, d'apprentis, d'ouvriers professionnels, groupes sous-représentés, groupes difficiles à embaucher)
- Nombre de personnes présentes dans l'auditoire durant les activités de marketing/sensibilisation
- Nombre d'apprenants inscrits au programme
- Nombre d'apprenants qui terminent le programme
- Évaluations formelles, tests
- Nombre d'intervenants formés

Le comité directeur mixte du programme a la responsabilité de définir les caractéristiques du modèle, en tenant compte des besoins et préoccupations des diverses parties intéressées. Par exemple, les points de vue des employés et, s'il y a lieu, de leurs représentants syndicaux, entrent dans la décision d'administrer des tests ou de faire une évaluation formelle des apprenants, ou encore d'opter pour des évaluations informelles. La confidentialité est une question importante et délicate pour le comité directeur. Les superviseurs peuvent également influencer certains aspects de l'évaluation. Ils se préoccupent principalement du calendrier de production et des échéances. Le processus d'évaluation doit tenir compte de ces éléments et, avec l'appui des superviseurs, prendre place sans nuire aux délais de production.

#### OBSTACLES À L'ÉVALUATION À LONG TERME ET À L'ÉVALUATION QUANTITATIVE

Selon le partenaire manitobain interrogé aux fins du présent document, peu d'accords ont permis jusqu'à maintenant d'évaluer les résultats obtenus à long terme par les employeurs et les apprenants. Les obstacles à ce genre d'évaluation comprennent entre autres les suivants :

## V. OVERVIEW OF WORKPLACE LES IN NOVA SCOTIA

- manque de financement — Les bailleurs de fonds gouvernementaux s'intéressent aux résultats standards des programmes et non aux résultats à long terme. Par exemple, les programmes gouvernementaux n'exigent généralement pas de données sur le rendement du capital investi. Si les employeurs recueillent ce type d'information et ne se préoccupent pas de la confidentialité, l'information pertinente est enregistrée.
- accès des parties intéressées dans leur lieu de travail
- concept de base du « long terme », c'est-à-dire la période qui s'étend au-delà de la fin de l'année financière et lorsque le projet ayant financé la première formation n'existe plus ou ne reçoit plus de fonds

Par ailleurs, les demandes relevées dans la littérature pour une plus grande utilisation des évaluations quantitatives afin de recueillir plus de données sur les résultats obtenus par les employeurs, ne reflètent pas la réalité au Manitoba au fil des ans. On y a constaté que les employeurs ne participent pas toujours aux programmes de formation dans le but d'augmenter le rendement ou la production, mais parce qu'un changement se produit dans le milieu de travail (p. ex. une nouvelle technologie ou un nouveau processus de travail est introduit) et que les travailleurs doivent améliorer leurs compétences actuelles ou en acquérir de nouvelles. Les employeurs veulent alors que les effectifs améliorent des compétences spécifiques pour répondre au changement; ils ne s'intéressent pas nécessairement à l'impact des changements sur leurs résultats nets.

En outre, comme la littérature nous l'apprend, les employeurs du Manitoba et d'ailleurs au Canada s'inquiètent généralement des questions de confidentialité et de responsabilité. Un grand nombre d'entre eux, par exemple dans les domaines de l'aérospatiale, des transports, de la santé et de l'agroalimentaire, exercent leurs activités dans des milieux très réglementés et concurrentiels. Ils se méfient donc des programmes qui évaluent de façon formelle et quantitative le rendement de leurs employés, d'une part, et leur productivité, d'autre part. Ainsi, les employeurs manitobains qui participent à des programmes d'ACE en milieu de travail ont fait preuve d'ouverture à l'égard du processus d'évaluation et l'ont appuyé, en collaboration avec le comité directeur mixte (par exemple, en payant le temps que le personnel consacre à l'évaluation); par contre, ils ont hésité à utiliser une approche quantitative plus formelle.

À ce propos, le partenaire manitobain du projet estimait qu'il serait utile de mettre au point un modèle d'évaluation qui comprendrait une « matrice de confidentialité » [Traduction] qui permettrait aux employeurs de se sentir à l'aise de fournir des données sur les résultats fonctionnels, et ce, en toute sécurité. Sinon, ou en plus de cette matrice, une autre approche possible serait d'intégrer les connaissances et les méthodes développées et validées par les anthropologues et les ethnographes pour recueillir de l'information anecdotique.

# SECTION V: SURVOL DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL EN NOUVELLE-ÉCOSSE

## PROFIL DE LA PROVINCE

DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES		ÉCONOMIE	
<b>Population totale (2009)</b>	<b>938 200</b>	Fortement industrielle	S'est transformée en économie principalement fondée sur les services
Premières Nations (2006)	24 170	Secteur produisant des services	81 % des emplois
Immigrants (2006)	45 195		
Minorités visibles (2001)	34 525	Taux de chômage (Janv. 2010)	9,8 %
Francophones (2006)	32 540		
Aînés – 65 ans et plus (2007)	138 400		
Ville (2001)	56 %		
Campagne (2001)	44 %		
NIVEAU D'ÉDUCATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE, 25-54 ans (2008)		ÂGE DE LA MAIN-D'ŒUVRE (2008)	
Études primaires	10 %	15-24 ans	17 % (approx.)
Diplôme d'études secondaires	16 %	25-54 ans	67 % (approx.)
Quelques années d'études postsecondaires	8,3 %	55 ans et plus	17 % (approx.)
Diplôme/certificat d'études postsecondaires	40,1 %		
Diplôme universitaire	24,4 %		

Source : <http://www.statcan.gc.ca/start-debut-fra.html?gaw=08001> [Tableaux sommaires pour la Nouvelle-Écosse : <http://www40.statcan.gc.ca/l02/pro01/pro103-fra.htm>]; NSEGS, 2000; TDMO, 2009, p. 1.

## DÉFIS POUR LA MAIN-D'ŒUVRE DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE

La Nouvelle-Écosse est elle aussi confrontée à « un certain nombre de défis en matière de main-d'œuvre et d'éducation [qui] empêchent le perfectionnement d'une main-d'œuvre équilibrée, qualifiée et compétente<sup>23</sup> » [Traduction]. L'un de ces défis est le vieillissement de la population, préoccupation particulière en Nouvelle-Écosse où la population est la plus âgée du Canada. La proportion des aînés, âgés de 65 et plus, a considérablement augmenté au cours des dernières décennies alors que le nombre de jeunes a baissé. L'exode vers les régions rurales est venue compliquer davantage le portrait démographique (Saunders, 2008, p. 3; TDMO, 2009, p. 1).

D'autres facteurs ont aussi un impact sur les entreprises et l'offre de main-d'œuvre : hausse des exigences en matière de compétences dans tous les secteurs et tous les emplois, nécessité d'augmenter le nombre d'accréditations, changements technologiques rapides et tensions provoquées par la

<sup>23</sup> <http://skillsnovascotia.ednet.ns.ca/framework.shtml>

## V. SURVOL DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL EN NOUVELLE-ÉCOSSE

mondialisation et la hausse de la concurrence. En ce qui a trait à l'alphabétisation, la prospérité sociale et économique de la province est entravée par un obstacle de taille. En 2003, le ministère de l'Éducation de la Nouvelle-Écosse avait déclaré qu'environ 52 % des résidents « ont beaucoup de difficulté à lire, à écrire et à comprendre des documents à un degré suffisant pour pouvoir les utiliser » [Traduction]. Ce pourcentage a été qualifié de « stupéfiant » [Traduction] et on a dit que ce problème avait de « grandes répercussions sur l'avenir de l'économie » [Traduction] (CCS, 2005).

### COMPÉTENCES ESSENTIELLES DE LA MAIN-D'ŒUVRE EN NOUVELLE-ÉCOSSE

Tout comme le Manitoba, la Nouvelle-Écosse a des politiques en matière de formation et d'éducation qui comportent une composante d'alphabétisation en milieu de travail; de plus, le gouvernement accorde des fonds et du soutien pour la prestation de programmes d'alphabétisation en milieu de travail (Plett, 2007, p. 20). Dans le dernier plan d'action provincial en matière de compétences, on peut constater que les besoins en matière de compétences du marché du travail en Nouvelle-Écosse sont prioritaires (Objectif 1). On y insiste sur l'importance « cruciale » [Traduction] de satisfaire ces besoins rapidement et avec dynamisme pour rendre les effectifs et les méthodes de perfectionnement des compétences « plus souples et plus en mesure d'être adaptées et de répondre aux besoins » [Traduction]. Ce n'est qu'ainsi que « la prospérité de l'économie sera assurée en Nouvelle-Écosse, maintenant et dans le futur » [Traduction] (SNS, 2006-2007, p. 1-3).

Comme il est décrit dans le plan d'action (SNS, 2006-2007, p. 2), le gouvernement s'est engagé à consolider le système de possibilités d'apprentissage continu dans la province (Objectif 3) pour atteindre les buts suivants :

- offrir aux Néo-Écossais plus d'occasions d'accéder à la formation de base des adultes
- rehausser la pertinence de l'éducation et de la formation pour tenir compte des nouveaux besoins des apprenants et des employeurs en matière de compétences
- accroître la capacité du système d'éducation postsecondaire et de formation de répondre aux nouveaux besoins du marché du travail
- promouvoir l'apprentissage continu en favorisant une culture d'apprentissage

---

<sup>24</sup> Le soutien que le Ministère apporte à la formation en ACE en milieu de travail est guidé par le Nova Scotia Partners for Workplace Education (NSPWE), comité consultatif coprésidé par des représentants du milieu des affaires et du travail (avec la participation d'éducateurs en milieu de travail). En plus d'offrir des conseils, le NSPWE travaille à l'élaboration de programmes d'études et sur les stratégies de marketing. Le Ministère collabore également de près avec l'Association of Workplace Educators of Nova Scotia (AWENS), réseau de professionnels qui appuient la formation en milieu de travail et offrent du perfectionnement professionnel, des ateliers sur l'accréditation et des conseils sur le réseautage (Plett, 2007, p. 23; CCS, 2005; LWD, 2008, p. 4-5).

## V. SURVOL DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL EN NOUVELLE-ÉCOSSE

En soutenant l'apprentissage continu, le plan insiste sur la promotion de l'éducation et de la formation en milieu de travail en tant que « principale stratégie pour satisfaire les besoins de la main-d'œuvre en matière de compétences » [Traduction] (SNS, 2006-2007, p. 37-38). Au gouvernement, c'est le ministère du Travail et du Développement de la main-d'œuvre qui est responsable des programmes de CE en milieu de travail liés à cette stratégie<sup>24</sup>.

### INITIATIVE DE FORMATION EN MILIEU DE TRAVAIL EN NOUVELLE-ÉCOSSE

La stratégie et les programmes d'ACE de la Nouvelle-Écosse sont fondés sur la WEI, projet primé dans le cadre duquel le gouvernement, les entreprises et la main-d'œuvre collaborent pour « établir des programmes de CE personnalisés qui appuient le recyclage et le relèvement des compétences de la main-d'œuvre active, de même que l'accroissement d'activité sur le marché du travail » [Traduction]. L'approche personnalisée permet au partenariat de répondre aux différents besoins de toute une variété d'employeurs et de travailleurs, y compris des entreprises de tailles diverses, des secteurs industriels spécifiques, des apprentis, des travailleurs déplacés et des personnes sans emploi<sup>25</sup>. Mise sur pied en 1989, la WEI vise quatre grands objectifs (Plett, 2007, p. 22-23) :

- offrir des possibilités d'apprentissage accessibles, en milieu de travail, aux travailleurs de la Nouvelle-Écosse
- améliorer les CE des participants, en milieu de travail, en Nouvelle-Écosse
- influencer le développement économique et social de la Nouvelle-Écosse en offrant des formations pertinentes qui ont un impact sur le travail et la vie des gens
- favoriser la création d'une culture d'apprentissage continu en Nouvelle-Écosse et dans les lieux de travail

En 2006-2007, 142 programmes de formation en ACE ont été élaborés et implantés grâce à la WEI dans 70 lieux de travail en Nouvelle-Écosse; 1 222 employés y ont participé. En 2007-2008, le nombre de programmes est passé à 222, répartis dans 78 lieux de travail; plus de 2 000 employés y ont participé. À la suite de plusieurs évaluations, dont la dernière en 2005, les subventions provinciales accordées à la WEI ont été augmentées et stabilisées sur une base à long terme (LWD, 2008, p. 3; Praxis, 2008, p. 7)<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> <http://www.cea-ace.ca/foo.cfm?subsection=lit&page=pol&subpage=lan&subsubpage=pro&topic=nov>

<sup>26</sup> Voir aussi <http://www.awens.ca/about.html> (voir le lien sur cette page vers une présentation PowerPoint du NSPWE). Les programmes de 2006-2007 représentaient un investissement de 1 358 672 \$ — 422 558 \$ de la province et 936 115 \$ de l'industrie. Comme au Manitoba (note 19), les industries de la Nouvelle-Écosse ont versé le double environ du montant octroyé par le gouvernement pour soutenir les programmes d'ACE. En 2007-2008, l'investissement total dans les programmes d'ACE en milieu de travail a atteint 1 830 643 \$, la contribution de la province s'élevant à 892 361 \$.

## V. SURVOL DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL EN NOUVELLE-ÉCOSSE

### PROGRAMMES DE FORMATION EN ACE EN MILIEU DE TRAVAIL ET PROJETS CONNEXES EN NOUVELLE-ÉCOSSE, DE 1995 À 2007

L'ouvrage 2004 *Business and Education Ideabook* du Conference Board du Canada présente trois programmes néo-écossais qui ont remporté des prix d'excellence pour l'alphabétisation en milieu de travail (CBC, 2004, p. 24, 26, 33). Le Conference Board a également dressé le portrait d'un autre programme dans sa série d'études de cas de 2005 (Gagnon, 2005)<sup>27</sup>. Ces profils fournissent de l'information sur les forces motrices des initiatives de formation en ACE dans la province, ainsi que sur les caractéristiques et les résultats des programmes. Un rapport récent de RHDCC sur les impacts des formations en ACE en milieu de travail dans les PME canadiennes était axé sur la Nouvelle-Écosse et sur son Initiative « exemplaire » [Traduction], et vient compléter ces profils (Praxis, 2008).

Un rapport du projet 2004-2006 *Programs in the Workplace: How to Increase Employer Support* [N. du T. *Programmes d'alphabétisation en milieu de travail : Comment augmenter l'appui des employeurs*, seul le sommaire est en français], du Conseil canadien de développement social, fournit de l'information supplémentaire. Il présente une étude de cas portant sur sept entreprises néo-écossaises qui avaient offert ou offraient alors à leurs travailleurs une forme quelconque de formation en ACE en milieu de travail. La taille des entreprises (une petite, quatre moyennes et deux grandes) et leur sphère d'activité variaient (une en foresterie, quatre dans les services/soins à long terme, une en fabrication, une dans le secteur public) (Plett, 2007, p. 22-34).

Il existe d'autres sources d'information sur les programmes de formation en ACE dont des rapports d'évaluation formels de la WEI préparés pour le ministère de l'Éducation et publiés; un plan d'évaluation de programmes non publié qui a suivi les rapports précédents; ainsi qu'une ébauche de vue d'ensemble de l'apprentissage en milieu de travail produite par le ministère du Travail et du Développement de la main-d'œuvre et non publiée (Shannon, 1999; CCS, 2005; EP, 2006; TDMO, 2008).

Selon toutes ces sources, les catalyseurs de la formation en ACE en Nouvelle-Écosse varient, comme au Manitoba. Ils comprennent entre autres les éléments suivants :

---

<sup>27</sup> Two of the programs highlighted in the "Ideabook" are also profiled in this series in Gonzalez (2005) and Kitagawa and Campbell (2005), and they are featured as well in a recent report prepared for the Canadian Council on Learning that includes international case studies of "effective workplace learning practices" in small- and medium-sized enterprises (CBC 2008).

## V. SURVOL DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL EN NOUVELLE-ÉCOSSE

### CATALYSEURS DES INITIATIVES DE FORMATION EN ACE EN MILIEU DE TRAVAIL EN NOUVELLE-ÉCOSSE, DE 1995 À 2007

- Utilisation de la nouvelle technologie (p. ex. ordinateurs ou outils informatiques)
- Tensions exercées par la concurrence internationale
- Arrivée d'une nouvelle industrie ou introduction de normes gouvernementales (p. ex. sur la sécurité ou sur les exigences d'accréditation)
- Introduction de nouvelles techniques de gestion
- Lacunes en matière de compétences chez les individus et dans les équipes
- Lacunes en matière de compétences chez les travailleurs immigrants
- Changements sur le marché (p. ex. changements dans les accords internationaux)
- Adoption de méthodes de production plus écologiques
- Changements dans les descriptions de tâches après une réduction des effectifs et une restructuration
- Questions de perfectionnement personnel

La structure des programmes de formation en ACE offerts en Nouvelle-Écosse ressemble à celle des programmes manitobains, les deux programmes comprenant des composantes de base reconnues comme pratiques exemplaires :

### PRATIQUES EXEMPLAIRES DES INITIATIVES DE FORMATION EN ACE EN MILIEU DE TRAVAIL EN NOUVELLE ÉCOSSE, DE 1995 À 2007

- *Collaboration* — une équipe de projet (représentants de la WEI ou coordonnateurs du développement des compétences, employeur/direction et main-d'œuvre/syndicat) qui travaille de près avec les instructeurs, quelques travailleurs et superviseurs sur tous les aspects et étapes du programme
- Conception de programmes *personnalisés*
- *Évaluation des besoins* — au niveau de l'organisation et au niveau individuel
- *Apprentissage contextualisé et hybride* — programme d'études, matériel et méthodes d'apprentissage appropriés au travail; méthodes d'apprentissage multiples selon les besoins (petits groupes, tutorat, mentorat)
- *Suivi* du progrès des apprenants
- *Appui* aux apprenants — accessibilité (programmes offerts au travail, en partie ou entièrement durant le temps de travail, horaire flexible), participation volontaire, progrès et résultats des apprenants tenus confidentiels, célébration des accomplissements des apprenants
- *Contrôle de la qualité* — programmes dispensés par des instructeurs qualifiés avec beaucoup d'expérience à titre d'éducateurs d'adultes
- *Évaluation* — point traité ci-dessous

## V. SURVOL DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL EN NOUVELLE-ÉCOSSE

### RÉSULTATS DES PROGRAMMES DE FORMATION EN ACE EN MILIEU DE TRAVAIL EN NOUVELLE-ÉCOSSE, DE 1995 À 2007<sup>28</sup>

La WEI a été évaluée à deux reprises depuis sa création — en 1999 (Kelly, 1999, p. 37-77) et plus récemment, en 2005 (CCS, 2005). Les résultats connus des programmes de formation en ACE en milieu de travail en Nouvelle-Écosse, développés dans le cadre de la WEI, ont été nombreux et positifs. Ces programmes ont entraîné des gains pour les apprenants (niveau 1/*Réactions*, niveau 2/*Apprentissages* et niveau 3/*Transfert des savoirs* du modèle Kirkpatrick), pour les employeurs (niveau 4 du modèle Kirkpatrick), et pour la société en général :

#### RÉSULTATS DES INITIATIVES DE FORMATION EN ACE EN MILIEU DE TRAVAIL EN NOUVELLE-ÉCOSSE, DE 1995 À 2007

##### Gains des apprenants — améliorations au niveau des points suivants :

- apprentissage (meilleurs résultats lors des tests)
- communication (orale et écrite)
- utilisation des ordinateurs
- moral, confiance en soi
- rendement au travail
- travail d'équipe
- participation (y compris les activités syndicales), sens de l'initiative
- relations avec la direction et le syndicat
- intérêt envers un apprentissage plus poussé

##### Gains des employeurs — améliorations au niveau des points suivants :

- rétention du personnel
- taux d'absentéisme
- promotions des employés
- productivité
- service à la clientèle
- dossier en matière de santé et de sécurité (moins d'accidents)

##### Gains pour la société :

- contribution positive à la vie familiale et communautaire de la part des apprenants
- promotion d'une culture d'apprentissage continu en Nouvelle-Écosse

<sup>28</sup> The discussion that follows on outcomes, success factors and evaluation has benefitted from clarifications and information provided by two interviews with the project's Nova Scotia partner, conducted on 13 January and 24 February 2010.

## V. SURVOL DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL EN NOUVELLE-ÉCOSSE

Soulignant l'importance de l'amélioration des compétences non techniques pour les employeurs, l'étude de RHDCC portant sur les impacts des programmes de formation en ACE en milieu de travail au Canada a permis de constater que selon les douze employeurs néo-écossais ayant participé au projet :

Les améliorations mentionnées le plus fréquemment avaient trait à l'estime de soi et à la confiance, au travail d'équipe et au moral des employés. La situation a changé peu à peu : des changements positifs dans la culture du milieu de travail et dans les relations en sont venus à être beaucoup plus significatifs que l'amélioration des compétences en alphabétisation ou des compétences professionnelles elles-mêmes (Praxis, 2008, p. 48) [Traduction].

Comme on l'a vu dans la *Section I*, les employeurs associaient les améliorations observées dans les compétences non techniques de leurs employés à des hausses de la productivité et des « résultats nets » [Traduction] qu'ils verraient éventuellement. L'étude rapportait également que des liens étaient faits entre l'amélioration des compétences non techniques et « des changements positifs en dehors du milieu de travail, dans les relations familiales et communautaires » [Traduction]. Les employeurs parlaient souvent d'une « plus grande participation des employés » [Traduction] au travail (participation à des comités ou aux activités syndicales à titre bénévole) et en dehors du travail (bénévolat dans le cadre de projets communautaires). Fait intéressant, quelques employeurs ont mentionné qu'une plus grande confiance permettait aux employés de « quitter la compagnie pour " poursuivre leurs rêves " et choisir un cheminement de carrière différent, et qu'il s'agissait d'une bonne chose, en général » [Traduction] (Praxis 2008, p. 52).

L'évaluation de la WEI en 2005 a permis de dégager des constatations semblables en termes de résultats positifs à l'extérieur du travail. Par exemple, selon l'un des employeurs interrogés, « les gens ont dit qu'ils aidaient leurs enfants à faire leurs devoirs et leur faisaient la lecture plus souvent [...] Un tel changement est bon pour tout le monde et pour la Nouvelle-Écosse [...] » [Traduction] (CCS, 2005).

### FACTEURS DE SUCCÈS

Les programmes de formation en ACE en milieu de travail en Nouvelle-Écosse ont obtenu des résultats positifs. Les parties intéressées ont fortement approuvé ces initiatives en les qualifiant de « vraies bonnes choses » [Traduction] et de « voie de l'avenir » [Traduction] (Plett, 2007, p. 31; CCS, 2005). Tout comme au Manitoba, la composante des pratiques exemplaires des programmes provinciaux est directement associée à leur succès. En Nouvelle-Écosse aussi, le rôle de la WEI, qui offre « un processus et une structure » [Traduction] pour les

- « [...] Workplace Education Initiative en Nouvelle-Écosse est un modèle à adopter pour obtenir des résultats importants en matière de formation axée sur les compétences essentielles dans les petites et moyennes entreprises [...] les employeurs s'entendent pour dire que la méthode utilisée fonctionne, et appuient leurs dires en renouvelant leurs investissements dans la prestation de programmes » [Traduction] (Praxis, 2008, p. 66).

## V. SURVOL DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL EN NOUVELLE-ÉCOSSE

programmes des employeurs (Plett, 2007, p. 30), semble crucial (Praxis, 2008, p. iii).

Une autre similarité est la proportion des PME qui constituent plus de 90 % des employeurs en Nouvelle-Écosse. Comme on l'a souligné plus tôt, pour être couronnés de succès dans ces entreprises, où les contraintes de temps et de ressources sont particulièrement grandes, les programmes doivent être souples et accommodants. La personnalisation des programmes est donc spécialement importante; le personnel de la WEI comprend parfaitement bien cela et agit en conséquence.

### ÉVALUATION DES PROGRAMMES DE FORMATION EN ACE EN MILIEU DE TRAVAIL EN NOUVELLE-ÉCOSSE, DE 1995 À 2007

En Nouvelle-Écosse, la méthode d'évaluation des programmes de formation en ACE en milieu de travail a été modifiée en 2006, conformément à un nouveau plan d'évaluation stratégique fondé sur les recommandations de l'évaluation de la WEI en 2005, dont on traite ci-dessous. Selon ce plan, les programmes sont évalués pour :

- obtenir des données sur la portée du programme (données démographiques) et la participation (extraits du programme) pour maintenir ou accroître son financement
- faire savoir aux parties intéressées si les besoins et les objectifs ont été satisfaits
- consigner les gains en matière de compétences
- consigner l'impact sur les apprenants en dehors du milieu de travail (vie familiale, dans la communauté)
- documenter les leçons apprises à l'intention des instructeurs et des équipes des projets
- recueillir de l'information susceptible d'être utile pour expliquer le programme aux participants éventuels (par exemple, ce qui motive les apprenants à participer au programme)
- faire la collecte de données sur l'impact afin « d'aider à promouvoir le programme et d'encourager de nouvelles organisations à s'engager dans la formation en milieu de travail » [Traduction]; et recueillir des données sur l'impact qui « seraient utiles pour faire valoir le rôle de la formation en milieu de travail » [Traduction].

### MODÈLE ET BASE DE DONNÉES

En Nouvelle-Écosse, le modèle suivant a été adopté pour évaluer les programmes de formation en ACE en milieu de travail :

## V. SURVOL DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL EN NOUVELLE-ÉCOSSE

### MÉTHODE D'ÉVALUATION DES PROGRAMMES DE FORMATION EN ACE EN MILIEU DE TRAVAIL EN NOUVELLE-ÉCOSSE

- Évaluations internes
- Évaluations tant formatives que sommatives, suivi de 3 mois
- Sources d'information tant qualitatives que quantitatives (voir ci-dessous)
- Évaluation des niveaux 1 à 3 du modèle Kirkpatrick (résultats des apprenants) — en ayant recours à des sources d'information qualitatives et quantitatives (voir ci-dessous)
- Évaluation du niveau 4 du modèle Kirkpatrick (résultats obtenus par l'employeur ou impact) — plus systématiquement depuis 2006 (y compris l'impact sur l'ensemble de la société) au moyen d'un questionnaire de suivi remis à l'équipe du projet, et non par la collecte de chiffres

On enregistre les gains de compétences et les transferts d'apprentissages en interrogeant les apprenants sur les améliorations apparentes (sur une échelle de 1 à 5, s. o., avant et après le programme) en ce qui a trait aux éléments suivants :

- lecture, écriture, mathématiques et communication verbale
- utilisation de formulaires/documents liés au travail et aptitude à trouver de l'information
- utilisation d'ordinateurs ou de la technologie
- résolution de problèmes, prise de décisions, planification et organisation du travail, et pensée critique
- aptitude à travailler avec les autres, aptitude à travailler seul(e)
- confiance en soi, satisfaction d'aller au travail
- qualité du travail accompli, temps pris pour exécuter une tâche, erreurs faites au travail
- rendement général au travail
- productivité
- participation aux activités de l'organisation/entreprise et du syndicat
- motivation à apprendre

Comme c'est le cas au Manitoba, en Nouvelle-Écosse, les indicateurs de succès sont fondés sur une combinaison de sources et de techniques de collecte de données, et les données quantitatives permettent de suivre les résultats des apprenants :

## V. SURVOL DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL EN NOUVELLE-ÉCOSSE

### MESURE DU SUCCÈS DES PROGRAMMES DE FORMATION EN ACE EN MILIEU DE TRAVAIL EN NOUVELLE-ÉCOSSE, DE 1995 À 2007

#### QUALITATIVE SOURCES OF INFORMATION

- Questionnaires (remplis par les apprenants à la fin du programme, par les instructeurs à la fin du programme, et par l'équipe du projet à la fin du programme et pour un suivi, 6 mois plus tard)
- Autoévaluations faites par les apprenants
- Évaluations informelles des instructeurs
- Observations, perceptions, commentaires et remarques de l'équipe du projet

#### QUANTITATIVE MEASURES

- Profil des apprenants
- Nombre d'apprenants inscrits au programme
- Nombre d'apprenants qui terminent le programme
- Taux de présence moyen
- Résultats des évaluations formelles, tests (dans quelques programmes menant à une formation générale (FG))
- Nombre d'apprenants qui, plus tard, ont acquis une FG, suivi des cours dans le cadre de programmes universitaires, ou obtenu un permis industriel (suivi fait par certaines entreprises)

### DÉMONSTRATION DE L'IMPACT — DÉTERMINER LES RÉSULTATS OBTENUS PAR LES EMPLOYEURS ET LES AVANTAGES POUR LA SOCIÉTÉ

Bien que les résultats énumérés plus tôt englobent l'impact enregistré (niveau 4 du modèle Kirkpatrick), c.-à-d. les gains qui dépassent les apprenants pour s'étendre à l'employeur et à la société, la méthode d'évaluation utilisée en Nouvelle-Écosse jusqu'à tout récemment ne mesurait pas systématiquement ce genre de résultat. À ce propos, l'évaluation de la WEI en 2005 critiquait la méthode d'évaluation alors en place, considérant qu'elle ne satisfaisait « pas les plus grandes exigences du gouvernement à l'égard de la reddition de comptes en matière de financement public » [Traduction]. Le rapport soulignait « l'insuffisance de la documentation » [Traduction] qui rendait « très difficile la tâche d'encourager les organisations à s'engager » [Traduction].

Afin de « démontrer » le « rendement considérable du capital investi dans la formation en milieu de travail » [Traduction], le rapport recommandait d'abandonner les formulaires d'évaluation utilisés et d'envisager un nouveau plan d'évaluation qui comprendrait des rapports « formels » et « systématiques » de la part de plusieurs parties intéressées (CCS, 2005). Cette recommandation a donné lieu à un atelier de deux jours avec des instructeurs, des coordonnateurs du développement des compétences et la direction, et a mené à l'élaboration d'un *nouveau plan d'évaluation stratégique* (EP, 2006).

## V. SURVOL DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL EN NOUVELLE-ÉCOSSE

Ce plan, publié en janvier 2006, constitue le fondement des formulaires d'évaluation actuellement utilisés dans les programmes de formation en ACE en milieu de travail en Nouvelle-Écosse. Ces formulaires contiennent les éléments suivants :

- *Profil des participants* (obligatoire — afin de réunir les données démographiques requises pour assurer le financement)
- *Évaluation des participants* (volontaire, autoévaluation, à la fin du programme)
- *Évaluation de l'instructeur* (obligatoire, à la fin du programme)
- *Évaluation de l'équipe du projet* (obligatoire — pour obtenir l'opinion de la direction, du syndicat, des participants, de l'instructeur et du coordinateur sur le succès du programme)
- *Suivi de l'équipe du projet* (obligatoire, six mois après la fin du programme — pour recueillir des données sur tout changement ou impact qui résulte du programme, et pour faire valoir le rôle de la formation en milieu de travail)

Les questions posées aux apprenants et à l'équipe du programme, particulièrement au cours du nouveau suivi trois mois après le programme, visent à comprendre si un programme donné « a changé quelque chose » [Traduction] dans les impacts sur l'employeur et la société, c'est-à-dire :

### ÉVALUATION DES IMPACTS DES PROGRAMMES DE FORMATION EN ACE EN MILIEU DE TRAVAIL EN NOUVELLE-ÉCOSSE (DEPUIS 2006)

- Productivité
- Possibilités de promotion pour les apprenants
- Taux de rétention
- Budget
- Marges de profit
- Vie familiale et communautaire

Le nouveau plan d'évaluation intègre les résultats qui vont au-delà du niveau trois du modèle Kirkpatrick et des apprenants. Le projet de vue d'ensemble de la formation en milieu de travail, présenté par le gouvernement de la Nouvelle-Écosse en 2008, indique que grâce aux programmes, « on tente, si possible, de recueillir des données sur les impacts » [Traduction] (TDMO, 2008, p. 14).

## V. SURVOL DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL EN NOUVELLE-ÉCOSSE

### BARRIERS TO QUANTITATIVE EVALUATION

En dépit de ces développements, la collecte de données sur l'évaluation des impacts, ou de données quantitatives sur les résultats, présente un problème grave dans les PME. Selon une étude menée récemment en Nouvelle-Écosse, les employeurs « résistent aux pressions exercées sur eux pour consacrer le temps et les efforts nécessaires afin d'obtenir de telles données » [Traduction] (Praxis, 2008, p. 60). Les points communs comprenaient le « manque de données précises faciles à obtenir » [Traduction] et l'impossibilité « [...] de quantifier les avantages et les coûts, les impacts sur la productivité, les promotions des employés ou les résultats de la formation. Les contraintes de temps figuraient au nombre des facteurs empêchant la collecte de chiffres, de même que le fait que les employeurs ne consignent tout simplement pas ce genre de données » [Traduction] (Praxis, 2008, p. 41). Étant donné que le marché du travail comprend principalement des PME, comme au Manitoba, il importe d'examiner avec soin les implications d'une méthode d'évaluation plus quantitative dans le cadre des programmes provinciaux d'ACE en milieu de travail.

Les méthodes d'évaluation employées au Manitoba et en Nouvelle-Écosse partagent de nombreuses caractéristiques de base :

### MÉTHODE D'ÉVALUATION DES PROGRAMMES DE FORMATION EN ACE EN MILIEU DE TRAVAIL AU MANITOBA ET EN NOUVELLE- ÉCOSSE

CARACTÉRISTIQUES	MANITOBA	NOUVELLE- ÉCOSSE
Évaluations externes	Programmes financés par le gouvernement fédéral	no
Évaluations tant formatives que sommatives	Dans la plupart des cas	Oui, plus un suivi de 6 mois
Sources d'information qualitatives vs quantitatives	Combinaison (mesures quantitatives principalement appliquées aux résultats des apprenants)	Combinaison (mesures quantitatives principalement appliquées aux résultats des apprenants)
Évaluation de l'impact ou des résultats obtenus par l'employeur (niveau 4 du modèle Kirkpatrick)	Dans une certaine mesure — en menant des entrevues avec les apprenants, les superviseurs, la direction (rarement en faisant la collecte de chiffres)	Dans une certaine mesure — plus systématiquement depuis 2006 (y compris l'impact sur la société dans son ensemble), au moyen d'un questionnaire de suivi remis à l'équipe du projet, et non par la collecte de chiffres

## V. SURVOL DES PROGRAMMES D'ACE EN MILIEU DE TRAVAIL EN NOUVELLE-ÉCOSSE

---

Comme c'est largement le cas depuis des années au Canada et à l'étranger, dans les deux provinces, les évaluations sont axées sur les résultats des apprenants et s'appuient presque exclusivement sur des sources d'information et techniques qualitatives pour mesurer les résultats obtenus par les employeurs (productivité/impact). Pour inclure une méthode plus quantitative, centrée sur l'employeur, il faudrait, comme les partenaires du projet l'ont noté, tenir compte des contraintes subies par les PME (qui dominent le marché du travail dans les deux provinces). Les employeurs se soucient également des questions de confidentialité et de responsabilité. Il faut prendre compte de ces préoccupations pour décider s'il importe de plutôt mesurer les résultats obtenus par les employeurs et, dans l'affirmative, comment et dans quelle mesure. Comme l'un des partenaires l'a fait remarquer, pour faire face à ces questions, on doit faire preuve d'honnêteté et « sortir des sentiers battus » en examinant les préoccupations des parties intéressées, y compris celles des employeurs, à l'égard de l'évaluation [Traduction].

*D'innombrables preuves viennent confirmer les résultats positifs d'une telle formation, mais la nature des preuves et les méthodes par lesquelles elles ont été réunies font l'objet d'un débat chez les experts. Ce débat s'aligne souvent sur la philosophie et la politique du capital humain et du capital social.*

L'inquiétude croissante ressentie au Canada au sujet des compétences de la main-d'œuvre actuelle et future s'inscrit dans une tendance des pays industrialisés à vouloir que le succès économique et la prospérité soient directement liés aux niveaux de compétences de la population. C'est dans un tel contexte que les initiatives, les discussions et les études relatives à l'amélioration de l'alphabétisation et des CE de la main-d'œuvre ont foisonné au cours des vingt dernières années, au Canada et ailleurs. Cette tendance internationale a permis aux chercheurs d'identifier les éléments les plus efficaces de la formation en ACE en milieu de travail.

D'innombrables preuves viennent confirmer les résultats positifs d'une telle formation, mais la nature des preuves et les méthodes par lesquelles elles ont été réunies font l'objet d'un débat chez les experts. Ce débat s'aligne souvent sur la philosophie et la politique du capital humain et du capital social. Dans la littérature traitant de l'évaluation, on retrouve une discussion qui s'articule autour de la définition de la formation en ACE en milieu de travail, d'une part en tant qu'outil permettant de produire du capital humain dans l'intérêt des affaires et de l'économie en général; et, d'autre part, en tant que moyen de développer du capital social dans les intérêts des apprenants, de leur famille, de leur communauté et de la société. Des études récentes ont suggéré d'adopter une perspective plus globale et d'envisager les deux approches pour les programmes d'ACE en milieu de travail et les modèles d'évaluation. On y avance que le développement du capital humain et le développement du capital social n'ont pas besoin de se faire concurrence ou d'être exclusifs; ils peuvent au contraire s'appuyer mutuellement et être avantageux l'un pour l'autre. La meilleure pratique, comme on l'a souligné dans le présent document, serait d'utiliser une méthode d'évaluation à la fois qualitative et quantitative afin de mesurer ou de connaître les résultats obtenus tant par les apprenants que par les employeurs en milieu de travail, dans leur famille, leur communauté et la société dans son ensemble.

## REMARQUES FINALES

---

Le projet *La mesure du succès : initiatives en alphabétisation et en compétences essentielles en milieu de travail* propose d'adapter un modèle d'évaluation récemment créé en Nouvelle-Zélande pour mesurer les impacts à long terme des initiatives de formation en ACE au Manitoba et en Nouvelle-Écosse, en utilisant à la fois des méthodes d'évaluation quantitatives et qualitatives. Ce projet traite donc directement des importantes questions d'évaluation abordées dans le présent document. Le Manitoba et la Nouvelle-Écosse ont développé une expertise en ACE depuis les vingt dernières années. L'adoption de cadres stratégiques et de plans d'action pour les compétences, les initiatives en ACE en milieu de travail (WEM au Manitoba et la WEI en Nouvelle-Écosse) appuyées par le monde des affaires et le patronat, ainsi que les investissements substantiels et continus dans les programmes en milieu de travail en témoignent.

Un consensus sur un modèle d'évaluation commun plus large, fondé sur le principe des pratiques exemplaires, et l'application de ce modèle aux programmes de formation en ACE en milieu de travail dans les deux provinces, permettront d'évaluer et de comparer les facteurs de succès et les résultats obtenus. Ceci aura une incidence sur les politiques et les pratiques des gouvernements et des employeurs des deux provinces, de même que dans tout le pays et à l'étranger.

## PUBLISHED REPORTS, ARTICLES

Bailey, Allan. *Un investissement rentable – Mettre l'investissement en formation en rapport avec les résultats d'entreprise et l'économie*, Conseil canadien sur l'apprentissage, 2007a. Extrait, le 14 avril 2009, du site [http://www.ccl-cca.ca/NR/rdonlyres/173407F2-67F8-48F0-842F-1BC07FF5A488/0/connecting\\_dots\\_FR.pdf](http://www.ccl-cca.ca/NR/rdonlyres/173407F2-67F8-48F0-842F-1BC07FF5A488/0/connecting_dots_FR.pdf)

Bailey, Inez. *International Workforce Literacy Review: Ireland, New Zealand* Department of Labour, 2007b. Extrait, le 18 février 2010, du site <http://dol.govt.nz/PDFs/upskilling-2007-ireland.pdf>

Bélanger, Paul et Magali Robitaille. *La Formation en entreprise au Québec : un portrait*, Conseil canadien sur l'apprentissage, 2008. Extrait, le 15 avril 2009, du site <http://www.bdaa.ca/biblio/recherche/cca/quebec/portrait.pdf>

Belfiore, Mary Ellen. *Good Practice in Use: Guidelines for Good Practice in Workplace Education*, Ontario Literacy Coalition, 2002. Extrait du site <http://www.nald.ca/library/recherche/olc/goodprac/goodprac.pdf>

Benseman, John et Alison Sutton. *A Synthesis of Foundation Learning Evaluation and Research in New Zealand since 2003*, New Zealand Department of Labour, 2007. Extrait, le 16 avril 2009, du site <http://www.dol.govt.nz/PDFs/learning-and-Evaluation-july-2007.pdf>

Black, Errol. « Fast Facts: Union Rights as Human Rights », *Commentary and Fact Sheets*, Canadian Centre for Policy Alternatives, 2009. Extrait, le 16 février 2010, du site <http://www.policyalternatives.ca/publications/commentary/fast-facts-union-rights-human-rights>

Business Council of British Columbia/BCBC. « Trends in Union Density across Canada », *Industrial Relations Bulletin* 39, 19 octobre 2007. Extrait, le 16 février 2010, du site <http://www.bcbc.com/Documents/ecv39n10.pdf>

Campbell, Alison. *All Signs Point to Yes: Literacy's Impact on Workplace Health and Safety*, The Conference Board of Canada, 2008. Extrait, le 15 avril 2009, du site [http://www.workplacebasicskills.com/non\\_frame/pdfs/AllSignsPointtoYes.pdf](http://www.workplacebasicskills.com/non_frame/pdfs/AllSignsPointtoYes.pdf)

Campbell, Alison. *Safe Landings: Adult Basic Education at Bristol Aerospace* [Étude de cas], The Conference Board of Canada, 2010. Extrait, le 16 février 2010, du site [http://www.conferenceboard.ca/e-Library/temp/a075d2d0-cadd-48f6-9c9c-bb91651ec6e8/10-164\\_Bristol-Aerospace\\_v1.pdf](http://www.conferenceboard.ca/e-Library/temp/a075d2d0-cadd-48f6-9c9c-bb91651ec6e8/10-164_Bristol-Aerospace_v1.pdf)

Chaytor Consulting Services, Ltd/CCS. *Matching Need & Response: Evaluation of the Workplace Education Initiative* [Rapport final], Nova Scotia Department of Education, 2005. Extrait, le 10 septembre 2009, du site <http://www.nald.ca/library/recherche/matching/matching.pdf>

# BIBLIOGRAPHY

---

Congrès du travail du Canada /CTC. *Apprendre pour la vie. Guide syndical d'alphabétisation pour les travailleurs et les travailleuses*, Ottawa, Ontario, 2000.

Extrait, le 2 mars 2010, du site  
<http://www.bdaa.ca/biblio/apprenti/ctc/apprendre/apprendre.pdf>

Conseil canadien sur l'apprentissage/CCA. Assurer la prospérité grâce à l'infrastructure humaine du Canada : L'état de l'apprentissage chez les adultes et de la formation en milieu de travail au Canada, 2009a. Extrait, le 1<sup>er</sup> février 2010, du site  
<http://library.nald.ca/item/8480>

Conseil canadien sur l'apprentissage/CCA. *Initiative de formation en milieu de travail en Nouvelle-Écosse. Études de cas sur l'apprentissage des adultes*. Centre du savoir sur l'apprentissage chez les adultes, 2009. Extrait, le 22 février 2009, du site  
[http://www.ccl-cca.ca/pdfs/AdLKC/Reports09/NS\\_WEI\\_FR.pdf](http://www.ccl-cca.ca/pdfs/AdLKC/Reports09/NS_WEI_FR.pdf) [fondé en très grande partie sur Praxis, 2009, ci-dessous]

Conseil canadien sur l'apprentissage/CCA. *Le plus grand défi économique au Canada : Favoriser l'apprentissage en milieu de travail*, 2007b. Extrait, le 17 avril 2009, du site  
[http://www.ccl-cca.ca/pdfs/LessonsinLearning/2007/22-03\\_15\\_07-F\\_cs\\_meta.pdf](http://www.ccl-cca.ca/pdfs/LessonsinLearning/2007/22-03_15_07-F_cs_meta.pdf)

Conseil canadien sur l'apprentissage/CCA. *Libérer le potentiel des Canadiens : État de l'apprentissage en milieu de travail et chez les adultes*, 2007a. Extrait, le 17 avril 2009, du site <http://www.ccl-cca.ca/pdfs/SOLR/2007/AdultFRA19juin11h00FINALv5.pdf>

Council for Adult and Experiential Learning/CAEL. *Building Blocks for Building Skills: An Inventory of Adult Learning Models and Innovations*. Washington, D.C., U.S. Department of Labor, 2006. Extrait, le 17 avril 2009, du site  
[http://www.cael.org/pdf/publication\\_pdf/BuildingBlocksforBuildingSkills.pdf](http://www.cael.org/pdf/publication_pdf/BuildingBlocksforBuildingSkills.pdf)

Descy, P. et M. Tessaring. *Apprendre : une valeur sûre – Évaluation et impact de l'éducation et de la formation*. Troisième rapport sur la recherche en formation et enseignement professionnels en Europe [Synopsis], Luxembourg, EUR-OP (Cedefop Reference Series), 2005. Extrait, le 7 mai 2009, du site  
[http://www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information\\_resources/Bookshop/408/4042\\_fr.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/408/4042_fr.pdf)

Eldred, Jan et al. *Catching Confidence: Initial Research Final Report*. Leicester, UK, National Institute for Adult Education/NIACE, 2004. Extrait, le 18 février 2010, du site <http://archive.niace.org.uk/funds/ACLF/Catching-Confidence-Final-Report.pdf>

Eldred, Jan et al. *Catching Confidence. The Nature and Role of Confidence – Ways of Developing and Recording Changes in the Learning Context: Summary Report*, NIACE, 2006. Extrait, le 18 février 2010, du site  
<http://archive.niace.org.uk/Recherche/BasicSkills/Summaryreport.pdf> [Le résumé du projet, les principales constatations et les recommandations sont affichés en ligne à l'adresse <http://archive.niace.org.uk/Recherche/keyfindings/PDF/catching-confidence.pdf>.]

*Évolution de l'éducation et des apprentissages des adultes.* Rapport du Canada, préparé par le Conseil des ministres de l'Éducation (Canada) en collaboration avec la Commission canadienne pour l'UNESCO, octobre 2008. Extrait, en janvier 2009, du site <http://www.cmec.ca/Publications/Lists/Publications/Attachments/194/FINAL%20CONFINTEA%20VI%20EN.pdf>

Folinsbee, Sue. *A Case Study on the Workplace Education Manitoba Steering Committee (WEMSC) and its Work: 1991-2006* [Rapport final], 2006. Extrait, le 26 août 2008, du site <http://www.nald.ca/library/recherche/wemsc/WEMSC.pdf>

Folinsbee, Sue. *International Workforce Literacy Review: Canada, New Zealand* Department of Labour, 2007. Extrait, le 17 avril 2009, du site <http://dol.govt.nz/PDFs/upskilling-2007-canada.pdf>

Gagnon, Natalie. *Contextualizing Learning: Insights from the Prince George Hotel* [Étude de cas], The Conference Board of Canada, 2005. Extrait, le 5 novembre 2009, du site <http://www.nald.ca/library/recherche/CBoC/PrinceGeorge/PrinceGeorge.pdf>

Goldenberg, Mark. *Investissements des employeurs dans l'apprentissage en milieu de travail* [Document de recherche], Conseil canadien sur l'apprentissage, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, 2006. Extrait, le 14 avril 2009, du site [http://cprn.org/documents/45529\\_fr.pdf](http://cprn.org/documents/45529_fr.pdf)

Gonzalez, Maryester. *Awards for Excellence in Workplace Literacy, 2004 Winner: Elmsdale Lumber: At the Cutting Edge of Workplace Education*, The Conference Board of Canada, 2005. Extrait, le 5 novembre 2009, du site <http://www.nald.ca/library/recherche/CBoC/Elmsdale/Elmsdale.pdf>

Gray, Alison. *Upskilling through Foundation Skills: A Literature Review*, New Zealand Department of Labour, 2006. Extrait, le 13 avril 2009, du site <http://www.dol.govt.nz/PDFs/upskilling-through-foundation-skills.pdf>

Hayes, Brigid. *Putting Literacy on the Public Agenda: A Briefing Package for CUPE Activists*, Canadian Union of Public Employees (CUPE), 2008. Extrait, le 24 février 2010, du site [http://cupe.ca/updir/Putting\\_Literacy\\_on\\_the\\_Public\\_Agenda-3.pdf](http://cupe.ca/updir/Putting_Literacy_on_the_Public_Agenda-3.pdf)

Hennessey, Sandra. *Defining Essential Skills*, Sudbury, Ontario, College Sector Committee for Adult Upgrading, 2009. Extrait, le 10 septembre 2009, du site <http://www.nald.ca/library/learning/ESdefinitions/ESdefinitions.pdf>

Hollenbeck, Kevin et Bridget Timmeney. *Lessons Learned from a State-Funded Workplace Literacy Program*. Upjohn Working Papers, Kalamazoo, Michigan, Upjohn Institute for Employment Research, 2009. Extrait, le 11 septembre 2009, du site [http://www.upjohninst.org/publications/newsletter/kh-bt\\_408.pdf](http://www.upjohninst.org/publications/newsletter/kh-bt_408.pdf)

Jurmo, Paul et Laura Sperazi. *Team Evaluation: A Guide for Workplace Education Programs*, East Brunswick, New Jersey, Literacy Partnerships, 1994. [http://www.eric.ed.gov:80/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content\\_storage\\_01/0000019b/80/15/c5/09.pdf](http://www.eric.ed.gov:80/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/15/c5/09.pdf)

# BIBLIOGRAPHY

---

Kelly, Shannon. *Workplace Education Works: The Results of an Outcome Evaluation Study of the Nova Scotia Workplace Education Initiative*, Nova Scotia Department of Education, 1999. Extrait, le 8 septembre 2008, du site <http://www.nald.ca/library/recherche/worked/Works.pdf>

Kitagawa, Kurtis et Alison Campbell. Producing “*Productivity through People*” at *Minas Basin Pulp & Power Company Limited* [Étude de cas], The Conference Board of Canada, 2005. Extrait, le 5 novembre 2009, du site [http://www.conferenceboard.ca/Libraries/EDUC\\_PUBLIC/MinasBasin-CS.sflb](http://www.conferenceboard.ca/Libraries/EDUC_PUBLIC/MinasBasin-CS.sflb)

Learning and Skills Council/LSC. *Train to Gain Employer Evaluation: Sweep 1 Research*, Coventry, UK, 2008a. Extrait, le 14 septembre 2009, du site <http://readingroom.lsc.gov.uk/Lsc/National/nat-ttemployerevaluation-may08.PDF>

Learning and Skills Council/LSC. *Train to Gain Learner Evaluation: Sweep 1 Research*, Coventry, UK, 2008b. Extrait, le 14 septembre 2009, du site <http://readingroom.lsc.gov.uk/Lsc/National/nat-ttlearnerevaluation-may08.PDF>

Lowe, Graham. *21st Century Job Quality: Achieving What Canadians Want*, Canadian Policy Research Networks, 2007. Extrait, le 17 avril 2009, du site [http://www.cprn.org/documents/48485\\_EN.pdf](http://www.cprn.org/documents/48485_EN.pdf)

Manitoba Labour and Immigration/MLI. *Manitoba Advanced Education and Training — Industry Training Partnerships*, 2005. Extrait, le 8 septembre 2008, du site [http://www.sedi.oas.org/ddse/documentos/TRABAJO/new\\_portfolio/Canada-FPC-Manitoba%20Advanced%20Education%20and%20Training-%20Industry%20Trainin g%20Partenaireships-ING.pdf](http://www.sedi.oas.org/ddse/documentos/TRABAJO/new_portfolio/Canada-FPC-Manitoba%20Advanced%20Education%20and%20Training-%20Industry%20Training%20Partenaireships-ING.pdf)

Merrifield, Juliet. *International Workforce Literacy Review: England, New Zealand* Department of Labour, 2007. Extrait, le 28 avril 2009, du site <http://dol.govt.nz/PDFs/upskilling-2007-england.pdf>

Mikulecky, L. et P. Lloyd. *Evaluation of Workplace Literacy Programs: A Profile of Effective Instructional Practices*, National Center on Adult Literacy, University of Pennsylvania, 1996. [http://eric.ed.gov:80/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content\\_storage\\_01/0000019b/80/14/6c/6b.pdf](http://eric.ed.gov:80/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/14/6c/6b.pdf)

Murray, T. Scott et al. *Addressing Canada's Literacy Challenge: A Cost/Benefit Analysis*. Kanata, Ontario, DataAngel Policy Research Incorporated, 2009. Extrait, le 17 février 2009, du site <http://www.dataangel.ca/en/cost-benefit-jan26.pdf>

Myers, K. et P. de Broucker. *Les trop nombreux laissés-pour-compte du système d'éducation et de formation des adultes au Canada*, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, 2006. Extrait du site [http://www.cprn.org/documents/46446\\_fr.pdf](http://www.cprn.org/documents/46446_fr.pdf)

Noel, Alison. *Embedding Literacy, Language and Numeracy in London Local Authorities: Project Guide (to Phase 1)*, London, Basic Skills Agency, 2005.

Nova Scotia Economic Growth Strategy – Working Group/NSEGS. *Discussion Paper on Labour Market Development*, 19 septembre 2000. Extrait, le 25 février 2010, du site <http://www.gov.ns.ca/econ/strategy/docs/OFP-BKGRND-LabourMarketDevelopment.pdf>

Organisation de Coopération et de Développement Économiques/OCDE — DeSeCo. *La définition et la sélection des compétences clés* [Résumé], 2005. Extrait, le 18 février 2010, du site <http://www.oecd.org/dataoecd/36/55/35693273.pdf>

Page, James E. *Connecting the Dots: Accountability and Adult Literacy. Linkage Report*, The Centre for Literacy of Quebec, 2009. Extrait, le 19 février 2010, du site [http://www.centreforliteracy.qc.ca/acctblty/FINAL\\_Link\\_09\\_12.pdf](http://www.centreforliteracy.qc.ca/acctblty/FINAL_Link_09_12.pdf)

Parker, James T. *Workplace Education: Twenty State Perspectives* [Note d'orientation], US National Commission on Adult Literacy, 2007. Extrait, le 28 avril 2009, du site <http://www.nationalcommissiononadultliteracy.org/content/parkerpolicybrief.pdf>

Plett, Lynette. *Literacy Programs in the Workplace: How to Increase Employer Support*. Final Report, Canadian Council on Social Development, 2007. Extrait, en août 2008, du site [http://www.ccsd.ca/pubs/2007/literacy/Workplace\\_Literacy\\_Programs.pdf](http://www.ccsd.ca/pubs/2007/literacy/Workplace_Literacy_Programs.pdf)

Pye, Joe et Caroline Hattam. *Workplace Basic Skills Training Impact Evaluation*, Leonardo Da Vinci WoLLNET Project, 2008. Extrait, le 29 avril 2009, du site [http://www.wollnet.org/files/WoLLNET\\_Research\\_Report\\_Final.pdf](http://www.wollnet.org/files/WoLLNET_Research_Report_Final.pdf)

Racine, Andrée. *L'autoroute de la formation de base et milieu de travail : Liste de matériel de référence par séquences*, Ministère de l'Éducation, Direction de la formation générale des adultes, Gouvernement du Québec, 1999. Extrait, le 30 avril 2010, du site <http://www.mels.gouv.qc.ca/dfga/disciplines/alphabetisation/guide/pdf/autoroute.pdf>

READ Society. *Workplace Learning. Bridging Employer and Employee Needs in BC's Capital Region. Phase 1 Literature Review and Bibliography*, Victoria, BC, 2009a. Extrait, le 1er février 2010, du site [http://www.nald.ca/library/recherche/vrs/phase1\\_biblio/phase1\\_biblio.pdf](http://www.nald.ca/library/recherche/vrs/phase1_biblio/phase1_biblio.pdf)

READ Society. *Workplace Learning. Bridging Employer and Employee Needs in BC's Capital Region. Phase 1 Report*, Victoria, BC, 2009b. Extrait, le 1er février 2010 du site <http://www.nald.ca/library/recherche/victoria/victoria.pdf>

Ressources humaines et Développement social Canada/RHDSC. *Effectifs syndicaux au Canada — 2007*, 2007. Extrait, le 16 février 2010, du site [http://www.rhdcc.gc.ca/fra/pt/imt/pdf/effectif\\_syndicaux.pdf](http://www.rhdcc.gc.ca/fra/pt/imt/pdf/effectif_syndicaux.pdf)

Rosen, David J. *International Workforce Literacy Review. United States, New Zealand* Department of Labour, 2008. Extrait, le 28 avril 2009, du site <http://dol.govt.nz/PDFs/upskilling-2007-united-states.pdf>

Salomon, Maria. *Workplace Literacy & Essential Skills. What Works? And Why*. Literature Review, The Centre for Literacy of Quebec, 2009. Extrait, le 26 octobre 2009, du site <http://www.nald.ca/library/recherche/cfl/wles/wles.pdf>

# BIBLIOGRAPHY

---

Saunders, Ron. *Inciter les employeurs à investir dans la formation en milieu de travail : Rapport sur une série de tables rondes régionales*, Conseil canadien pour l'apprentissage, 2009. Extrait, le 10 septembre 2009, du site [http://www.cclcca.ca/pdfs/WLKC/InvestissementEmployeursFormation\\_RapportSynthese\\_FR.pdf](http://www.cclcca.ca/pdfs/WLKC/InvestissementEmployeursFormation_RapportSynthese_FR.pdf)

Saunders, Ron. *Les investissements des employeurs dans la formation reliée au travail : Rapport de la table ronde de Halifax*, Conseil canadien pour l'apprentissage, 2008. Extrait, le 26 août 2008, du site [http://cprn.org/documents/49986\\_FR.pdf](http://cprn.org/documents/49986_FR.pdf)

Shi, Yan et Mun C. Tsang. « Evaluation of Adult Literacy Education in the United States: A Review of Methodological Issues », *Educational Research Review* (3), p. 187–217, 2008.

Skills Nova Scotia/SNS. *Skills Nova Scotia Action Plan 2006-07, 2006-2007*. [http://skillsnovascotia.ednet.ns.ca/documents/SkillsActionPlan06-07\\_web.pdf](http://skillsnovascotia.ednet.ns.ca/documents/SkillsActionPlan06-07_web.pdf)

Solar, Claudie et al. *Douze ans de recherche en alphabétisation des adultes en français au Canada : 1994-2005*, Centre de documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine, 2006. Extrait, le 10 septembre 2009, du site <http://bv.cdeacf.ca/bvdoc.php?no=93902&col=RA&format=htm&ver=old>

Solar, Claudie et N. Tremblay. *Bilan des recherches en français au Canada sur l'apprentissage des adultes : 1997-2007*, Centre du savoir sur l'apprentissage chez les adultes, 2008. Extrait, le 10 septembre 2009, du site <http://www.cclcca.ca/pdfs/AdLKC/reports08/BilandesrecherchesCDEACFinal.pdf>

Sticht, Thomas G. *Accountability in Adult Literacy Education: Focus on Literacy Workplace Resources for Program Design, Assessment, Testing, & Evaluation*, El Cajon, CA, Applied Behavioral & Cognitive Sciences, Inc., 1999. <http://www.nald.ca/fulltext/sticht/testing/testing.pdf>

Sticht, Thomas, G. *Evaluating National Literacy in Workplace Programs*, US Department of Education, National Workplace Literacy Program, 1991. [http://www.eric.ed.gov:80/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content\\_storage\\_01/0000019b/80/23/14/98.pdf](http://www.eric.ed.gov:80/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/23/14/98.pdf)

Taylor, Maurice. *L'éducation en milieu de travail et le respect des règles de l'art. Un examen à la loupe*, Ottawa, Secrétariat national sur l'alphabétisation, 1998. <http://www.bdaa.ca/biblio/recherche/lensf/low4fr.pdf>

Taylor, Maurice, Karen Evans et Alia Mohamed. *The Value of Formal and Informal Training for Workers with Low Literacy: Exploring Experiences in Canada and the United Kingdom*, Ottawa, Partnerships in Learning, 2008. Extrait, le 5 mai 2009, du site <http://www.nald.ca/library/recherche/interplay/value/value.pdf>

The Conference Board of Canada/CBC. *2004 Business and Education Ideabook*, 2004. Extrait, le 5 novembre 2009, du site [http://www.conferenceboard.ca/Libraries/EDUC\\_PUBLIC/2004BusinessEducationIdeabook.sflb](http://www.conferenceboard.ca/Libraries/EDUC_PUBLIC/2004BusinessEducationIdeabook.sflb)

The Conference Board of Canada/CBC. *Highlights of Effective Workplace Learning Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: One-Page Overviews of 65 SME Workplace Learning Case Studies from Around the World*, 2008. Extrait, le 6 novembre 2009, du site <http://www.ccl-cca.ca/pdfs/OtherReports/CBoFC-65CaseStudies-SME.pdf>

Townsend, Ray et Peter Waterhouse. *Whose Responsibility? Employers' Views on Developing their Workers' Literacy, Numeracy and Employability Skills*. An Adult Literacy National Project Report, National Centre for Vocational Education Research, Adelaide, SA: Australia, 2008. Extrait, en janvier 2009, du site [http://www.wli.com.au/Publications/Whos\\_Responsibility\\_Full\\_Report\\_nl05003.pdf](http://www.wli.com.au/Publications/Whos_Responsibility_Full_Report_nl05003.pdf)

Travail et Développement de la main-d'œuvre/TDMO. *Étude du marché du travail en Nouvelle-Écosse 2008*, 2009. Extrait le 25 février 2010 du site [http://novascotiacaeroptions.ca/images/LMI%20portal%20documents/LabourReview\\_08\\_FR.pdf](http://novascotiacaeroptions.ca/images/LMI%20portal%20documents/LabourReview_08_FR.pdf)

Watkins, Emily. *Workplace Literacy: Overview of Provincial and Territorial Policies and Programs* [Document de travail], Canadian Council on Social Development, 2007. Extrait, en septembre 2008, du site [http://www.ccsd.ca/pubs/2007/literacy/Provincial\\_Territorial\\_Literacy\\_Policies.pdf](http://www.ccsd.ca/pubs/2007/literacy/Provincial_Territorial_Literacy_Policies.pdf)

Watt, Douglas et Kurtis Kitagawa. *L'apprentissage en milieu de travail dans les petites et moyennes entreprises : Pratiques efficaces pour améliorer productivité et compétitivité* [Sommaire], Le Conference Board du Canada, 2009. Extrait, le 19 mars 2011, du site <http://www.ccl-cca.ca/pdfs/OtherReports/CBoFC-SME-ExSum-FR.pdf>

Watt, Douglas et Kurtis Kitagawa. *Workplace Learning in Small and Medium-Sized Enterprises: Effective Practices for Improving Productivity and Competitiveness. Overview Report*. The Conference Board of Canada, 2009. Extrait, le 6 novembre 2009, du site <http://search.ccl-cca.ca/CCL/Reports/Other+Reports/20090924CBoCReport.htm>

Wolf, Alison. *Basic Skills in the Workplace: Opening Doors to Learning*, London, Chartered Institute of Personnel and Development, 2005. Extrait, le 15 avril 2009, du site <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/D00191EC-8FEE-4E1E-BC5E-333AC1B8EB2C/0/basicskills0105.pdf>

Workforce Development Board and Literacy Ontario Central South/WfDB. *Want the Competitive Edge? Literacy in the Workplace*, 2007. Extrait, le 28 avril 2009, du site <http://ww1.prweb.com/prfiles/2007/03/25/514162/ResourceManual2007.pdf>

# BIBLIOGRAPHY

---

## DOCUMENTS NON PUBLIÉS

### Ouvrage général

The Centre for Literacy of Quebec/CFL. *Evaluation in Workplace Literacy /Essential Skills Programs: Public Sector — A Review of the Literature* [Revue de la littérature non publiée préparée par Maria Salomon pour l'Association canadienne des administrateurs municipaux (ACAM) et le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) ], 2009.

### Manitoba

Appendix H : Teaming in the Factory. Employee Involvement and High Performance Work Teams [Rapport d'évaluation], 2007 environ.

Essential Skills Training Pays Off! [Rapport d'évaluation], 2007 environ.

Falk, Wilf. *Manitoba: It's All about the Future* [Présentation PowerPoint non publiée], Manitoba Bureau of Statistics, juin 2009.

Igniting the Power Within [Sommaire d'informations final], 2008 environ.

Management Development Institute Leadership Development Program [Rapport d'évaluation], 2002.

Manitoba Competitiveness, Training and Trade and Manitoba Advanced Education and Literacy/MWESF, *Workforce Essential Skills Framework*, 2007.

Rapport d'évaluation [Sans date. Sans titre. Traite de l'intégration des nouveaux arrivants canadiens dans le secteur de la fabrication de produits du bois à Morden, au Manitoba]

The Manitoba Current: Labour Force Statistics/MC, août 2009.

Workplace Education Manitoba. *Workplace Education Manitoba — 2008-2009 Direct Delivery. Workplace Essential Skills Program Support Initiative* [Rapport final], 2009.

Workplace Essential Skills-Skills for Manufacturing [Rapport d'évaluation], 2005.

Workplace Essential Skills Training (WEST) in Manitoba. [Évaluation générale – Première année – Rapport final], 2009.

Workplace Essential Skills Training (WEST) in Manitoba [Plan d'évaluation complet], 2008.

### Nova Scotia

Evaluation Plan For the Workplace Education Initiative/EP [Rapport final préparé pour le ministère de l'Éducation de la Nouvelle-Écosse], 2006.

Labour and Workforce Development/LWD. *Workplace Education Overview — Nova Scotia*, [Ébauche], 2008.

Praxis Research and Consulting Inc. *Impacts of Workplace Supported Literacy and Essential Skills Enhancement in Small and Medium-Sized Businesses in Canada* [Rapport final préparé pour Ressources humaines et Développement social Canada], 2008.

## PAGES WEB CONSULTÉES

Association of Workplace Educators of Nova Scotia (AWENS)  
<http://www.awens.ca/about.html>

Canadian Education Association/Association canadienne d'éducation  
<http://www.cea-ace.ca/foo.cfm?subsection=lit&page=pol&subpage=lan&subsubpage=pro&topic=nov>

Direction du perfectionnement de la main-d'œuvre dans l'industrie du Manitoba  
<http://www.gov.mb.ca/tce/iwd/index.fr.html>

Igniting the Power Within  
[www.ignitingthepowerwithin.ca/](http://www.ignitingthepowerwithin.ca/)

Ministère de l'Entrepreneuriat, formation professionnelle et commerce du Manitoba  
<http://www.gov.mb.ca/tce/iwd/skills.fr.html>

Ministère du Travail de la Nouvelle-Zélande  
<http://www.dol.govt.nz/Workplaceproductivity/drivers.asp>

Ministère du Travail et du Développement de la main-d'œuvre de la Nouvelle-Écosse  
<http://gov.ns.ca/lwd/>

NIACE/Catching Confidence Project  
<http://archive.niace.org.uk/Research/keyfindings/PDF/catching-confidence.pdf>

Nova Scotia Workplace Education  
<http://www.google.com/search?hl=en&client=safari&rls=en-us&num=100&q=Workplace+Education+Initiative+nova+scotia&aq=f&oq=&aqi=>

OECD/DeSeCo Project  
[http://www.oecd.org/document/17/0,3343,en\\_2649\\_39263238\\_2669073\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/17/0,3343,en_2649_39263238_2669073_1_1_1_1,00.html)

OCDE [Programme DeSeCo — Résumé]  
<http://www.oecd.org/dataoecd/36/55/35693273.pdf>

Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC)/Effectifs syndicaux au Canada  
[http://www.rhdcc.gc.ca/fra/pt/imt/effectif\\_syndicaux.shtml](http://www.rhdcc.gc.ca/fra/pt/imt/effectif_syndicaux.shtml)

Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC)/Lien pour les compétences essentielles [http://www.rhdcc.gc.ca/fra/competence/competences\\_essentielles/generale/accueil.shtml](http://www.rhdcc.gc.ca/fra/competence/competences_essentielles/generale/accueil.shtml)

Statistique Canada - *Manitoba*  
<http://www40.statcan.ca/l02/pro01/pro107-fra.htm>

Statistique Canada - *Nouvelle-Écosse*  
<http://www.statcan.gc.ca/start-debut-fra.html?gaw=08001>

The Centre for Literacy of Quebec/Connecting the Dots Project  
<http://www.centreforliteracy.qc.ca/account.htm>

Workplace Education Manitoba  
<http://www.wem.mb.ca/>

