ALPHABÉTISATION EN MILIEU DE TRAVAIL : CLÉ DE VOÛTE DE LA CROISSANCE INCLUSIVE AU CANADA

DÉCEMBRE 2017

PUBLIC POLICY FORUM
FORUM DES POLITIQUES PUBLIQUES
PPF

PUBLIC POLICY FORUM
FORUM DES POLITIQUES PUBLIQUES

Le Forum des politiques publiques travaille avec tous les ordres de gouvernement, le service public, le secteur privé, les syndicats, les institutions postsecondaires, les ONG et les groupes autochtones dans le but d'améliorer les résultats en matière de politiques pour les Canadiennes et les Canadiens.

En tant qu'organisme non partisan, orienté vers ses membres, le Forum des politiques publiques travaille « de l'inclusion vers la conclusion », en organisant des débats sur des enjeux politiques fondamentaux et en identifiant de nouvelles solutions et trajectoires pour l'avenir. Depuis 30 ans, le Forum des politiques publiques a brisé les barrières entre les secteurs, contribuant à un changement judicieux, propice à bâtir un Canada plus fort.

© 2017, Forum des politiques publiques

Forum des politiques publiques
1400 - 130, rue Albert Street
Ottawa, ON, Canada, K1P 5G4
Tel/Tél: 613.238.7858

ISBN: 978-1-988886-06-0

ppforum.ca

REMERCIEMENTS

Contributeurs au rapport

Habitus Consulting Collective Inc., Calgary, Alberta

Matthew Shulman, Directeur éxécutif, Peel-Halton-Dufferin Adult Learning Network

Rhonda Moore, Chargée de politiques, Forum des politiques publiques

Examinateurs externes

Craig Alexander, Premier vice-président et économiste en chef, Conference Board du Canada

Daniel Boucher, Directeur, Affaires réglementaires et recherche, Régistraire, CPHR Alberta

Angela Briscoe, Gestionnaire, Développement des programmes, Collège Frontière

Tracy Defoe, Présidente et organisatrice en chef de l'éducation, TLFI The Learning Factor Inc.

Marcel Dupuis, Vice-président associé, Développement, avancement et relations avec les diplômés, Université Concordia

David Gyarmati, Directeur de recherche, Société de recherche sociale appliquée

Mack Rogers, Directeur éxécutif, ABC Life Literacy Canada

Partenaire

Commanditaires

Supporteurs

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire 1

Introduction 4

L'alphabétisation en milieu de travail favorise une croissance inclusive 9

Qu'est-ce que la croissance inclusive ? 9

Comment l'alphabétisation en milieu de travail favorise-t-elle la croissance inclusive ? 9

Notre approche 11

Tables rondes 11

Le sondage 12

Thèmes clés Abordés lors des tables rondes 13

Alphabétisation : un spectre multiforme 13

Apprentissage tout au long de la vie 13

Stigmatisation d'une alphabétisation faible 15

Symptômes d'une alphabétisation faible en milieu de travail 17

Soutien à l'alphabétisation en milieu de travail 19

Offre de formation et allocation budgétaire *20*

Identification des besoins en formation *21*

Autres barrières à la formation d'alphabétisation en milieu de travail *21*

Formation en alphabétisation en milieu de travail : stratégies *22*

Recommandations 25

ANNEXE A: Participant(e)s aux tables rondes 31

SOMMAIRE

La croissance inclusive s'inscrit dans le cadre d'un plan stratégique « capable de créer des opportunités pour tous les segments de la population et de distribuer les dividendes d'une prospérité matérielle croissante à l'ensemble de la société ». Atteindre l'objectif de croissance inclusive et durable est un enjeu politique qui concerne tous les ordres de gouvernement au Canada.

L'alphabétisation en milieu de travail, définie comme la possession des compétences transférables et spécifiques requises pour effectuer son travail efficacement et dans les meilleurs délais, sous-tend à plus d'un égard les principes de croissance inclusive favorables à l'atteinte des objectifs économiques d'innovation, de productivité et de compétitivité. Quand les travailleurs et les responsables de tous les niveaux sont soutenus dans l'amélioration de leur alphabétisation et le maintien de leurs compétences linguistiques, ils ont plus de chances de pouvoir en tirer profit dans tous les aspects de la vie : implication sociale, participation à la vie civique, santé, logement et éducation, et à l'égard du sentiment d'appartenance à une communauté.

À quelles barrières les employeurs font-ils face au Canada dans leur réponse à la problématique de faible alphabétisation en milieu de travail ? Les conversations préliminaires échangées avec une poignée d'employeurs au commencement de ce programme de recherche indiquent que l'origine des problèmes d'alphabétisation en milieu de travail sont souvent de nature économique. Ces employeurs ne voient pas le bénéfice de former des employés si le sujet n'est pas concret, son impact difficile à quantifier et si ce n'est pas lié au résultat net de l'individu ou l'organisme.

Au cours de plusieurs enquêtes, de six tables rondes et d'innombrables entretiens complémentaires menés entre mars 2016 et avril 2017, une réalité bien plus complexe a émergé avec la manifestation d'un certain nombre d'enjeux concurrentiels complexes qui remettent en question notre capacité collective à répondre aux enjeux de l'alphabétisation en milieu de travail. Parmi ces problématiques figurent :

- De la part des employeurs :
    - L'incapacité à identifier les employés ayant de faibles compétences d'alphabétisation en milieu de travail ;
    - Le manque de compétences et d'une formation adéquates pour entretenir une conversation constructive à ce sujet avec leurs employés ;

    - Le manque d'accès à des financements et à des programmes d'amélioration de l'alphabétisation et des compétences essentielles en milieu de travail, en particulier pour les petites et moyennes entreprises.

- De la part des employés :
    - Un manque de volonté et d'« espaces sûrs » pour admettre un faible niveau d'alphabétisation en milieu de travail (dans quelque domaine que ce soit) et faire une demande de formation.

- De la part des syndicats et des organisations du travail :
    - Un manque de mandats et donc de temps, de programmes et de financements pour répondre à ces enjeux pour leurs membres.

Mais quelle est la marche à suivre à partir de ce constat ? Parmi les résultats de la recherche, le degré de stigmatisation associé au manque d'alphabétisation est certainement l'un des faits les plus révélateurs. Les coordonnateurs de cette étude ont éprouvé de grandes difficultés à attirer le nombre de participants nécessaire à chacune des six tables rondes. De nombreux employeurs contactés par les coordonnateurs n'étaient pas intéressés d'en apprendre plus sur ces questions, voire niaient la possibilité que leurs équipes opèrent avec de faibles niveaux d'alphabétisation. Un faible niveau d'alphabétisation est pourtant une réalité pour 48 pour cent des adultes canadiens[1].

À ce sujet, les contributeurs à ce corpus de recherche ont établi un lien entre une faible alphabétisation et la santé mentale au travail, avant que Bell Canada ne commence sa campagne de sensibilisation « Cause pour la cause » en septembre 2010. Alors que les Canadiens et Canadiennes souffrent d'une faible alphabétisation, le dialogue autour de la question reste bloqué dans bon nombre d'entreprises. L'incidence de cette crise silencieuse contribue à un marché du travail de plus en plus polarisé où les individus dotés de certaines aptitudes et compétences excellent, tandis que ceux dont le niveau de compétences linguistiques est faible ou lacunaire ressentent la pression exercée par l'adoption de technologies complexes et l'évolution rapide dans la nature et le style de travail, ainsi que les effets conjugués des tendances en matière de commerce international.

[1] OCDE, 2013. Skills Outlook: First Results from the Survey of Adult Skills, s.l: OCDE.

Assurer une croissance économique inclusive pour tous les Canadiens et Canadiennes exige une amélioration du niveau d'alphabétisation en milieu de travail au Canada en :

- Travaillant à réduire la stigmatisation d'un faible niveau d'alphabétisation ou de compétences essentielles au travail ;
- Identifiant un champion national de l'alphabétisation en milieu de travail ;
- Étendant les accords du marché du travail actuel à l'intégration de financements pour la formation au développement de l'alphabétisation en milieu de travail et des compétences essentielles ;
- Soutenant et permettant l'accès général à des programmes de formation axés sur les travailleurs, conçus pour répondre à leurs besoins quand, comment et où qu'ils aient besoin de soutien, notamment par le biais de programmes de « formation pour formateurs ».

INTRODUCTION

La définition de l'alphabétisation, d'après le Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles, englobe la lecture, l'écriture, l'utilisation des documents et l'informatique[2]. Les compétences essentielles comprennent les compétences associées à l'alphabétisation, mais incluent également la capacité de raisonnement, la communication orale, l'informatique/compétences numériques, le travail d'équipe et les compétences liées à l'apprentissage permanent. Elles sont « à la base de l'apprentissage de toutes les autres compétences et permettent aux gens de mieux se préparer pour obtenir et conserver un emploi et de s'adapter et de réussir au travail[3] ». Pour bien fonctionner dans la société, il importe de posséder une solide maîtrise des compétences en alphabétisation et des compétences essentielles élevées[4,5]. Les recherches, menées depuis dix ans, montrent clairement que les adultes possédant des compétences supérieures en alphabétisation gagnent de meilleurs salaires, sont plus susceptibles de trouver et de conserver un emploi et dépendent moins d'aide sociale et gouvernementale[6,7,8,9].

Alors, comment le Canada se classe-t-il en matière d'alphabétisation des adultes ? Le discours sur l'alphabétisation des adultes et des compétences essentielles au Canada est difficile à cerner. Le Canada se vante de disposer d'une main-d'œuvre hautement qualifiée et productive. Toutefois, les employeurs se plaignent souvent d'un manque de travailleurs spécialisés. Le système éducatif jouit d'une grande considération, grâce aux investissements réalisés depuis la maternelle jusqu'aux programmes de postdoctorat, mais la pertinence des modèles éducatifs actuels au XXIe siècle soulève des questions. Ses universités se classent honorablement dans les classements internationaux ; toutefois, les pays en développement rapide leur livrent une forte concurrence.

Parler de l'alphabétisation des adultes au Canada représente un défi, car deux discours, aussi factuel l'un que l'autre, s'affrontent. Tous deux ressortent très nettement à la lecture des données provenant de nombreux rapports et enquêtes récents. En 2013, L'OCDE a publié les résultats du Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes (PÉICA). Le PÉICA mesure trois compétences

---

[2] Gouvernement du Canada, Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles, le 18 septembre, 2015.

[3] Ibid.

[4] Harwood, C. 2012. State of the Literacy and Essential Skills Field, s.l.: Canadian Literacy and Learning Network.

[5] Murray, S. et Shillington, R, 2011. From poverty to prosperity: Literacy's impact on Canada's Economic Success, Canadian Literacy and Learning Network.

[6] Osberg, L. 2000. Scolarité, alphabétisme et gains personnels, Ottawa et Hull : Statistique Canada et Développement des ressources humaines Canada.

[7] Green, D.A. et Riddell, C. 2007. Littératie et marché du travail : formation de compétences et incidence sur les gains de la population de souche, Ottawa : Statistique Canada and RHDSC.

[8] Raudenbush, S.W., et Kasim, R.M. 2002. Adult Literacy, Social Inequality, and the Information Economy: Findings from the National Adult Literacy Survey. Ottawa et Hull: Statistique Canada et Développement des ressources humaines Canada.

[9] Statistique Canada et OCDE. 2000. Literacy skills for the knowledge society: Further results of the International Adult Literacy Survey.

(littératie/alphabétisation, numératie/calcul et résolution de problèmes dans des environnements technologiques) chez les personnes de 16 à 65 ans dans de nombreux pays.

PÉICA décrit très clairement ces discours :

Bien que le Canada se classe au niveau de la moyenne de l'OCDE en alphabétisation, de plus grandes proportions de sa population se situent aux niveaux les plus élevés et les plus faibles en alphabétisation.

Cela se répète pour les différentes compétences et dans les différents sous-groupes de populations. Le Canada se classe en dessous de la moyenne de l'OCDE en numératie/calcul, mais se classe au-dessus de la moyenne en résolution de problèmes. Les niveaux varient considérablement entre les provinces et territoires. Sans surprise, ce portrait se reflète dans celui de la main-d'œuvre. Ces trois compétences sont plus élevées parmi les personnes en emploi que parmi les personnes en chômage et inactives. Pour les personnes en emploi, les travailleurs œuvrant dans les professions de la gestion et des services professionnels affichent de meilleurs scores que les travailleurs dans d'autres types de profession[10].

Cette polarisation des compétences, en général, mais surtout en milieu de travail, est importante pour comprendre les discours tenus sur l'alphabétisation et ses répercussions. Le rendement économique de compétences en alphabétisation élevées se fait sentir sur l'ensemble du marché du travail. De nombreuses études avancent que les progrès technologiques ont contribué à l'inégalité des salaires et à la polarisation du marché du travail[11,12,13]. Des compétences plus élevées sont associées à un emploi plus sûr et des salaires plus élevés.

Une théorie sur la cause de ce changement est l'incidence de la technologie sur le marché du travail. Plus la technologie s'ancre dans celui-ci, plus elle profite aux travailleurs hautement qualifiés et désavantage les travailleurs moins qualifiés. Le principe simple de la polarisation s'explique ainsi : à mesure que la technologie automatise les tâches de routine et les tâches manuelles, les travailleurs hautement qualifiés peuvent passer à des tâches plus cognitives et moins routinières (non routinières). Cela augmente la productivité et donc leur valeur globale aux yeux de l'entreprise. Les travailleurs peu qualifiés peuvent

[10] Statistique Canada. 2013. Les compétences au Canada : Premiers résultats du Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes (PEICA). Ottawa : Statistique Canada et EDSC.

[11] Autor, D., Levy, F. et Murnane, R. 2003. The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration, *Quarterly Journal of Economics*, CXVIII, 1279–1333.

[12] Autor, D. H. et Dorn, D. 2013. The growth of low-skill service jobs and the polarization of the US labor market, *American Economic Review* 103(5): 1553–1597.

[13] Goos, M., Manning, A. et Salomons, A. 2014. Explaining Job Polarization: Routine Biased Technological Change and Offshoring, *American Economic Review* 104(8): 2509–2526.

éprouver de la difficulté à prendre ce virage. La technologie finit par complètement exécuter leurs tâches ou ils acceptent des salaires plus bas afin de concurrencer la productivité de la technologie.

Si nous envisageons le marché du travail dans cette perspective, l'automatisation n'entraîne pas nécessairement la perte totale d'emplois, mais elle influe sur la composition de l'emploi global. Si cela est vrai, alors l'incidence de la technologie entraînera une hausse relative de la demande pour des emplois bien rémunérés et spécialisés (qui exigent habituellement des compétences cognitives non routinières) et pour des emplois moins bien rémunérés et moins qualifiés (qui exigent habituellement des compétences manuelles non routinières), alors que la demande pour des emplois « intermédiaires », qui exigent habituellement des compétences manuelles et cognitives routinières, connaîtra une baisse relative : un processus souvent appelé « polarisation des emplois ».

Pour briser le cercle vicieux de la polarisation des emplois, le Canada devra trouver des moyens pour que les travailleurs qui ont de la difficulté à concurrencer la technologie dans les emplois manuels courants acquièrent d'autres compétences. Une solution s'impose : augmenter la formation des travailleurs au travail.

L'alphabétisation en milieu de travail, l'apprentissage et la pleine participation au travail tout au long de la vie active sont des enjeux économiques et sociaux cruciaux qui touchent les Canadiens et les Canadiennes aujourd'hui. Même si le système d'éducation au Canada est généralement reconnu comme solide, les adultes canadiens n'obtiennent pas de bons résultats en matière d'alphabétisation et de calcul par rapport aux autres pays développés[14,15]. En fait, au cours des dix dernières années, les niveaux d'alphabétisation et de calcul au Canada ont diminué chez les adultes qui travaillent[16,17]. Selon le sondage PÉICA de l'OCDE de 2013, 49 pour cent des adultes canadiens âgés de 16 à 65 ans ont obtenu des résultats inférieurs au niveau 3[18] sur une échelle de cinq points, soit une augmentation par rapport à 2003 (41 pour cent)[19]. Les recherches montrent que les résultats en alphabétisation ont **des répercussions marquées sur la croissance économique et la productivité au travail.** De plus, les effets à long terme de l'investissement en capital humain sont **trois fois plus importants** que l'investissement en capital physique[20]. Outre les avantages économiques de l'alphabétisation en milieu de travail, les études montrent que **l'amélioration des niveaux**

[14] Coulombe, S. et Tremblay, J.-F. 2005. Public Investment in Skills: Are Canadian Governments Doing Enough? Toronto: C.D. Howe Institute.

[15] Harwood, C. 2012.

[16] TD Services économiques. 2013. Canada's Literacy and Numeracy Challenge Worsens, s.l.: s.n.

[17] Murray, S. et Shillington, R. 2012.

[18] Consulter le sondage OCDE PÉICA (en anglais) pour plus d'information sur les méthodes employées et les moyens utilisés pour définir et mesurer chacun des niveaux.

[19] Lane, J. et Murray, T. S., 2015. Smarten Up Its Time to Build Essential Skills, s.l.: Canada West Foundation.

[20] Coulombe, S., Tremblay, J.-F. et Marchand, S., 2005.

d'alphabétisation de la population au moyen d'un modèle d'« apprentissage permanent » comporte de nombreux avantages sociaux, psychologiques et sur la santé[21,22].

L'apprentissage en milieu de travail ne devrait pas se limiter aux nouveaux venus sur le marché du travail et aux jeunes qui y entrent. Bien que l'on accorde beaucoup d'attention aux jeunes qui intègrent le marché du travail pour la première fois[23][24], les pénuries de compétences touchent tous les types et niveaux d'emploi (des débutants aux cadres supérieurs), tous les secteurs et toutes les professions de l'industrie et toutes les catégories démographiques (y compris l'âge, le niveau de scolarité et le lieu de naissance)[25]. Les employés qui possèdent un faible niveau d'alphabétisation en milieu de travail peuvent être en mesure d'exécuter des activités quotidiennes, mais il leur faudra plus de temps que leurs collègues pour accomplir des tâches plus complexes.[26] Pour certains, cela signifie qu'« un moins grand nombre de Canadiens et de Canadiennes possèdent les compétences nécessaires pour réussir dans une économie fondée sur le savoir[27]. »

[21] Ibid.

[22] Gyarmati, D. et al. 2014. Upskill: A Credible Test of Workplace Literacy and Essential Skills Training, Ottawa: The Social Research and Demonstration Corporation.

[23] The Canadian Chamber of Commerce. 2013. Upskilling the Workforce: Employer-Sponsored Training and Resolving the Skills Gap.

[24] McKinsey & Company, 2015. Youth in Transition: Bridging Canada's Path from Education to Employment.

[25] CB Insights. n.d. How Essential-Skills Training Unlocks Business Value, s.l. : CB Insights.

[26] Statistique Canada. 2007. Perspectives on Labour and Income, Ottawa : Statistique Canada.

[27] TD Services économiques. 2013. p. 3.

Malgré des données convaincantes liées à des résultats sociaux et économiques positifs pour les employés et les employeurs, découlant de la formation en alphabétisation en milieu de travail, l'idée d'un programme national ne fait toujours pas l'objet d'un large consensus au Canada. Le Forum des politiques publiques (FPP), en partenariat avec ABC Life Literacy Canada et d'autres intervenants[28], a lancé une étude exploratoire pour comprendre les obstacles à l'alphabétisation en milieu de travail auxquels font face les employeurs. Le projet a mobilisé des employeurs, des éducateurs, des formateurs en alphabétisation, des leaders et des professionnels des ressources humaines dans tout le pays qui, par le biais de tables rondes et d'un sondage, se sont exprimés sur l'alphabétisation en milieu de travail et sur les obstacles que les employeurs rencontrent. Le présent rapport présente les résultats de cette recherche et formule des recommandations destinées à améliorer les faibles niveaux d'alphabétisation en milieu de travail au Canada.

[28] Boeing, Les Syndicats des métiers de la construction du Canada, Chartered Professionals in Human Resources of AlbertaCollèges et instituts Canada, EY, Gouvernement du Nouveau-Brunswick, Gouvernement de l'Ontario, Power Workers' Union, Saskatchewan Polytechnic, Southern Alberta Institute of Technology (SAIT), Unifor et Vancity.

L'ALPHABETISATION EN MILIEU DE TRAVAIL FAVORISE UNE CROISSANCE INCLUSIVE

> **« La croissance inclusive nécessitera l'amélioration des compétences des Canadiens et des Canadiennes, particulièrement celles de ceux au bas de l'échelle de la distribution des compétences. »**
>
> **Alexander Murray, économiste, Centre d'étude des niveaux de vie**

Qu'est-ce que la croissance inclusive ?

La croissance inclusive est un cadre de politiques qui « pourrait accroître les possibilités offertes à tous les segments de la population et répartir équitablement les fruits d'une prospérité accrue[29]. » L'un des principaux défis que les économistes et les décideurs politiques doivent relever est de réfléchir aux moyens de rendre la croissance durable pour tous. De récentes études ont montré que les économies mondiales sont de plus en plus inégales[30]. Dans le but d'augmenter la croissance, les gouvernements continuent à adopter des politiques relatives à l'innovation, à la productivité et au commerce. Le rapport de l'Inclusive Growth Commission (Commission sur la croissance inclusive), publié en 2016, soutient que la réduction des inégalités et des facteurs de marginalisation peut être un moteur de croissance économique. Celle-ci peut se réaliser par le biais d'investissements dans les domaines de la santé publique, du soutien aux premières années, et des compétences et services en matière d'emploi. Les entreprises renforcent leur main-d'œuvre tout en reconnaissant la nécessité d'offrir des opportunités égales à tous. En **se concentrant sur une plateforme axée sur l'investissement social, les gouvernements et les entreprises peuvent soutenir une croissance plus forte de la productivité et un niveau de vie plus élevé.**

Comment l'alphabétisation en milieu de travail favorise-t-elle la croissance inclusive ?

Les politiques de croissance inclusive peuvent servir de cadre pour comprendre l'enjeu de l'alphabétisation en milieu de travail. Au-delà de l'argument économique de la productivité et de la croissance économique (meilleurs salaires, promotions, longévité, sécurité au travail et amélioration des profits), l'alphabétisation en milieu de travail est aussi une question de croissance inclusive. Lorsque les

[29] OCDE, 2013.

[30] Inclusive Growth Commission. 2016. Making Our Economy Grow for Everyone.

travailleurs et les gestionnaires de tous les niveaux reçoivent un soutien pour améliorer et maintenir leurs compétences en alphabétisation, ils sont plus susceptibles d'en ressentir les bienfaits dans tous les aspects de leur vie, tels que leur engagement social ou leur participation à la vie civique, la santé, le logement, l'éducation et le sentiment d'appartenance à leur communauté[31,32,33].

L'enjeu de l'alphabétisation est complexe et mobilise des intervenants du milieu de l'éducation, des employeurs, des membres d'associations sectorielles, des employés, des professionnels des ressources humaines et des représentants d'organismes de formation professionnelle, pour n'en nommer que quelques-uns. Selon Kania & Kramer, comme les défis sociaux résultent de facteurs complexes nécessitant la participation des pouvoirs publics, du secteur privé et d'organismes à but non lucratif, ils exigent une réponse concertée[34].

Compte tenu de la complexité de l'alphabétisation en milieu de travail, du grand nombre d'intervenants intersectoriels concernés et des ressources limitées disponibles, il est nécessaire de développer des stratégies et des solutions novatrices. L'innovation « suppose une application novatrice de certaines idées, même si celles-ci ne sont pas forcément nouvelles en soi; il s'agit souvent d'une adaptation ou d'un réassemblage novateur de ces idées et/ou de leur application à de nouveaux domaines[35]. » Une telle approche peut également être adoptée pour réaliser un changement systémique en vue de s'attaquer aux causes sous-jacentes des problèmes sociaux plutôt que d'en atténuer simplement les symptômes.

Dans le contexte de l'alphabétisation en milieu de travail, l'adoption d'une telle approche peut aider à élaborer des solutions uniques et sur mesure pour combler les lacunes et relever les défis connus. Elle permet à la fois de développer des pratiques nouvelles ou novatrices et d'établir des collaborations entre les intervenants qui, en d'autres circonstances, n'auraient peut-être pas mis leurs efforts en commun pour résoudre ce problème. L'utilisation d'un modèle d'innovation sociale suppose également que chaque secteur apportera des données probantes, des pratiques exemplaires et des approches originales à la résolution concertée de ce problème. Les recommandations de ce document cherchent à susciter la collaboration entre un large éventail d'acteurs qui, en d'autres circonstances, ne s'associeraient peut-être pas pour opérer un changement culturel systémique.

---

[31] Coulombe, S., Tremblay, J.-F. et Marchand, S. 2004. Performance en littératie, capital humain et croissance dans quatorze pays de l'OCDE, Ottawa: Statistique Canada.

[32] Hartley, R. et Horne, J. 2006. Social and Economic Benefits of Improved Adult Literacy. Adelaide: Australian Government.

[33] Gyarmati, D. et al. 2014.

[34] Kania, J. & Kramer, M. 2011. Collective Impact. Stanford Social Innovation Review, 9(1), 36-41.

[35] Horizons de politiques Canada, 2010. L'innovation sociale : Qu'en est-il et qui en fait ? Gouvernement du Canada.

NOTRE APPROCHE

Ce projet a été conçu pour examiner les obstacles à l'alphabétisation en milieu de travail pour les employeurs. Aux premières étapes du projet, le FPP avait l'intention d'organiser, dans chaque province, des tables rondes axées sur un secteur d'activité particulier. Par exemple, la première table ronde, tenue à Winnipeg (mars 2016), portait sur le secteur manufacturier et la deuxième à Toronto (avril 2016), devait se concentrer sur le secteur du commerce de détail. Toutefois, lors de la planification des deux tables rondes, il est apparu clairement que de nombreux employeurs étaient réticents à parler de cet enjeu, et ce, même sous la règle de Chatham House[36]. Entre les première et deuxième tables rondes, le FPP s'est éloigné du principe d'un thème sectoriel par table ronde et a adopté un format dans lequel les représentants de tous les secteurs d'activité étaient invités à participer à une table ronde, à condition qu'ils aient de l'expérience en gestion de personnel ou en alphabétisation en milieu de travail.

Tables rondes

Sur une période de 13 mois, de mars 2016 à avril 2017, le FPP a organisé des tables rondes à Vancouver, Calgary, Saskatoon, Toronto, Winnipeg et Moncton. Chaque table ronde, d'une durée de deux à six heures, s'ouvrait par un bref tour d'horizon des contextes international, national et provinciaux dans lesquels s'inscrit l'alphabétisation en milieu de travail au Canada, présenté par ABC Life Literacy Canada, à partir des données du PÉICA. Après cette introduction, le personnel du FPP dirigeait des discussions de groupe entre des intervenants du secteur privé (dont des représentants de petites, moyennes et grandes entreprises des secteurs de la fabrication, du commerce de détail, du transport, de la consultation en gestion, de la biotechnologie, de l'exploitation minière et de la construction), des entreprises de formation en milieu de travail, du secteur des organismes sans but lucratif, des syndicats et des organisations syndicales, des associations industrielles, des établissements postsecondaires et des gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux. Le FPP a tenté d'intéresser des représentants du secteur de l'éducation, de la maternelle à la 12e année, à participer aux tables rondes ou au sondage, mais sans succès. Par conséquent, l'apport des fournisseurs de services d'éducation de ce niveau brille par son absence. Les discussions de groupe dirigées portaient essentiellement sur les expériences liées aux enjeux d'alphabétisation et de formation en milieu de travail des participants, dans leur secteur respectif.

Toutes les tables rondes se sont déroulées sous la règle de Chatham House, à l'initiative du FPP. Bien que celles-ci se soient déroulées sous la règle de Chatham House, un preneur de notes désigné consignait les thèmes abordés à chaque table ronde, sans attribuer les commentaires formulés à leur auteur. Une liste des participants aux tables rondes est présentée à l'Annexe A. Les notes de chaque table ronde ont ensuite été

[36] La règle de Chatham House désigne une pratique selon laquelle les personnes participant à une réunion sont invitées à s'exprimer en toute liberté, étant entendu qu'aucun commentaire formulé lors de ladite réunion ne sera attribué à son auteur.

analysées pour en dégager des thèmes communs. Ces thèmes sont abordés dans les sections suivantes du rapport et comparés avec les résultats du sondage.

Le sondage

Le FPP a conçu un court sondage en ligne pour comprendre les enjeux liés à l'alphabétisation en milieu de travail, telles que la portée et la prévalence des préoccupations liées à l'alphabétisation en milieu de travail, les types de soutien offerts, ainsi que les obstacles et les défis rencontrés lors du traitement de ces enjeux. Le sondage a été distribué à tous les participants aux tables rondes, soit environ 250 personnes occupant des postes de gestion et plus de 6 500 professionnels des ressources humaines, partout au Canada.

L'échantillonnage

Deux cent répondants ont rempli le sondage (pour un taux de réponse de 2,85 pour cent), avec une proportion de seulement 55,4 pour cent provenant du secteur privé, et une surreprésentation des grandes entreprises et de répondants de l'Alberta.

- La moitié des répondants (55,42 pour cent) appartiennent à l'industrie privée, 18,67 pour cent proviennent de ministères fédéral, provinciaux ou municipaux, 15,06 pour cent sont des organismes sans but lucratif et 4,22 pour cent sont des établissements d'enseignement.
- 95,2 pour cent des organisations représentées dans le sondage ont une fonction RH interne, bien que pour 21 pour cent d'entre elles, la fonction des RH soit assumée par une seule personne.
- Les répondants au sondage représentaient plus de 18 secteurs d'activité différents de l'économie canadienne.
- La majorité des organisations de l'échantillon étaient de grandes entreprises, employant plus de 1000 personnes (40,12 pour cent). Environ 20 pour cent des organisations de l'échantillon étaient de petites entreprises comptant moins de 99 employés alors que les entreprises moyennes comptant plus de 100 employés et moins de 999 employés complétaient l'échantillonnage avec un taux de représentativité de 39,5 pour cent.
- La main-d'œuvre de la plupart des organisations était essentiellement employée en Alberta (46,83 pour cent), puis, plus généralement au Canada (28,97 pour cent), en Amérique du Nord (12,3 pour cent) et à l'extérieur de l'Amérique du Nord (9,13 pour cent).

THEMES CLES ABORDES LORS DES TABLES RONDES

Alphabétisation : un spectre multiforme

Les participants aux tables rondes sont tombés d'accord que l'alphabétisation n'est pas binaire mais multiforme. Chaque personne est différente, chaque individu a ses forces et ses faiblesses. Il y a des domaines dans lesquels on excelle et d'autres où on a besoin de soutien. Chacun d'entre nous apporte un éventail de compétences unique à son milieu professionnel, chaque compétence ayant une valeur et pouvant être partagée avec les autres ou enseignée aux autres.

Les participants à ces tables rondes ont proposé que pour pouvoir faire accepter l'idée que l'alphabétisation prenne la forme d'un spectre, une nouvelle définition élargie sera nécessaire. Cette définition étendue pourra mettre en lumière en quoi l'alphabétisation affecte différents aspects de la vie des personnes, tels que la santé, les finances et le travail. Afin de déstigmatiser la discussion autour de l'alphabétisation, les participant aux tables rondes se sont prononcé en faveur d'adopter de nouveaux termes plus inclusifs, tels que « profil en dents de scie » et « apprentissage permanent ». Ces termes supplantent le principe binaire « a des compétences/n'a pas de compétences » qui renforce la ségrégation.

Afin d'illustrer la notion de profil en dents de scie, une participante a levé la main, puis énuméré cinq de ses points forts et cinq domaines dans lesquels elle cherche à s'améliorer. Pour chaque point fort, la participante a touché le bout d'un de ses doigts. Et pour chaque domaine nécessitant une amélioration, elle a ensuite indiqué un espace interdigital (membrane) entre ses doigts. Afin d'illustrer l'avantage d'une diversité de profils, la participante a parlé du nombre d'accords de marché du travail croissants dans le secteur des technologies dont l'objectif est d'accroître la participation des travailleurs dotés d'aptitudes particulières dans le domaine des mathématiques appliquées à l'informatique, aptitudes qui autrefois étaient associées à l'autisme. Selon les participants à la discussion, un tel changement dans les mentalités se reflète également dans la terminologie employée pour faire référence à ce groupe : au lieu d'utiliser des termes comme « personnes handicapées » qui renforcent la polarité des compétences, les participants ont recommandé l'introduction de l'idée de « personnes à aptitudes diverses ».

Apprentissage tout au long de la vie

Dans un contexte économique compétitif, cette définition dynamique de l'alphabétisation est d'autant plus étendue que l'on attend des employés qu'ils se forment, développent et mettent à jour leurs compétences en continu. Les participants aux tables rondes ont affirmé qu'employeurs et employés doivent investir dans le maintien de leurs compétences à un niveau optimal, ainsi que dans le développement de nouvelles aptitudes à mesure que les technologies et les exigences du marché du travail évoluent. Or, l'acquisition de

nouvelles compétences ne s'effectue pas d'un simple claquement de doigts ; elle demande patience, entraînement et investissement. L'adoption d'une approche de « formation continue » permet à tout le monde de rester « à jour », efficace et productif au travail. En outre, la formation continue est susceptible d'avoir un effet de « contagion positive » sur les autres aspects de la vie et de bénéficier non seulement aux individus, mais aussi à leurs collègues, familles et enfants.[37,38,39]

Chacune des affirmations exprimées par les participants aux tables rondes au sujet de la valeur d'un apprentissage permanent (pour maintenir ses compétences à jour et en développer de nouvelles) est appuyée par la recherche qui démontre que la sous-utilisation des compétences par les employés peut entraîner leur perte graduelle au cours du temps[40]. Selon Green & Riddell, le Canadien moyen perd l'équivalent d'un niveau scolaire d'alphabétisation au cours de sa vie à partir de l'âge de 25 ans et ce niveau chute au-delà de 40 ans[41]. Les individus appartenant aux strates socio-économiques les plus basses sont plus susceptibles de souffrir de cette perte d'alphabétisation[42], ce qui contribue à un écart progressif entre les employés à faible et à forte alphabétisation[43,44,45].

Selon les participants, l'apprentissage permanent n'est pas encore une approche acceptée par un grand nombre d'entreprises. Inscrire une telle approche dans la culture requiert un investissement en ressources et en temps considérable. Cette idée est appuyée par les résultats de l'étude : seules 20 pour cent des personnes interrogées estiment qu'une formation d'alphabétisation serait bénéfique à tous les employés, tandis que 46 pour cent pensent que cela bénéficierait à certains employés seulement. Les participants aux tables rondes ont échangé des exemples de lieu de travail où une formation est considérée comme un indicateur de faible performance et une menace à l'emploi d'un individu. Afin d'encourager l'adoption d'attitudes positives et constructives vis-à-vis de l'apprentissage permanent, les participants ont suggéré le développement de programmes intégrant un système de reconnaissances des acquis. On a, par exemple, proposé la création d'un système de points ou de badges où le progrès des employés et des employeurs assistant aux cours de formation serait reconnu par la remise d'une récompense.

Enfin, l'étude suggère l'importance de revoir la définition de l'alphabétisation et d'en élargir le sens pour les employeurs comme pour les salariés. Les participants à l'étude ont également souligné que si les parties prenantes adoptaient une « approche d'apprentissage permanent », les préoccupations liées à

---

[37] Hartley, R. et Horne, J. 2006.
[38] Murray, S. et Shillington, R. 2012b, Understanding the link between literacy, health literacy and health, Data Angel.
[39] Murray, S. et Shillington, R. 2009. Addressing Canada's Literacy Challenge: A Cost/Benefit Analysis, Data Angel.
[40] Lane, J. et Murray, T. S. 2015. Smarten Up Its Time to Build Essential Skills, s.l.: Canada West Foundation.
[41] Green, D.A. et Riddell, C. 2007.
[42] Harwood, C. 2012.
[43] Heisz, A., Notten, G. et Situ, J., 2016. Le lien entre les compétences et le faible revenu, s.l.: Ministère de l'Industrie.
[44] Green. D.A. et Riddell, C. 2007.
[45] Osberg, L. 2000.

l'alphabétisation pourraient alors être déstigmatisées, et des opportunités de renforcement des compétences continu offertes aux individus[46].

Stigmatisation d'une alphabétisation faible

Les participants aux tables rondes ont longuement échangé au sujet de la stigmatisation associée à la reconnaissance d'une faiblesse professionnelle ou à la demande de soutien. Plusieurs participants ont reconnu que, pour ceux qui n'excellaient pas dans le milieu académique traditionnel, quel que soit leur âge, les discussions au sujet de la formation et de l'alphabétisation pouvaient être controversées, voire menaçantes. Cependant, pour les employés dans le milieu de travail, cette stigmatisation est décuplée.

Les participants aux tables rondes ont convenu que le rôle et la responsabilité de tous les acteurs – employeurs, gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux, syndicats, mais aussi le secteur de l'éducation, les ONG et les formateurs spécialisés en alphabétisation – sont avant tout de déstigmatiser l'enjeu. Les participants aux tables rondes ne parlaient pas de déstigmatisation, ils accordaient plutôt de l'importance à l'alphabétisation et aux compétences essentielles. Si, historiquement, les employés qui

[46] Les intervenants ont échangé des exemples de ce type de formation continue : dans certains systèmes syndicaux, une formation continue est offerte aux employés dans de multiples formats pouvant inclure un enseignement à distance, des cours du soir ou en fin de semaine. Les syndicats qui utilisent cette structure de formation travaillent à rester informés des futurs besoins émergents dans leur secteur, tout en promouvant les avantages de la formation. Cette approche proactive crée une attente autour de la formation intégrée directement dans la culture du syndicat et est inculquée aux nouveaux membres lors de leur orientation d'adhérence au syndicat.

n'étaient pas considérés comme « bons à l'école » et qui préféraient travailler dans des professions où la lecture, l'écriture et l'arithmétique ne faisaient pas partie des exigences quotidiennes trouvaient une place dans les métiers manuels et techniques, les participants ont noté que ces professions subissaient actuellement de grands changements. De plus en plus, ces métiers dépendent de technologies numériques pour la gestion de machines complexes ; moins d'employés peuvent compter travailler avec leurs mains. Ces personnes ont désormais besoin de niveaux d'alphabétisation avancés pour réussir. En somme, ces professions évoluent plus rapidement que n'évoluent les compétences des employés.

Les intervenants ont fourni un exemple de terminologie concernant les outils employés

Cette terminologie n'est pas identifiée parmi les neuf niveaux essentiels d'alphabétisation. Elle représente un réel défi en matière d'alphabétisation dans les secteurs techniques. Des lacunes en matière de compréhension et d'apprentissage de la terminologie liée à l'outillage professionnel entraînent une baisse de la production et une augmentation des risques de santé et de sécurité. Cet exemple est un rappel de l'évolution constante des compétences nécessaires, ainsi que du besoin en financement pour permettre l'adaptation continue à cette évolution. S'il n'existe pas de système harmonisé de formation vocationnelle au Canada, les participants aux tables rondes ont identifié l'Alberta comme employant une stratégie de formation efficace. Les membres des syndicats de la province reçoivent une formation et une éducation gratuites en lien à leur profession spécifique. Un examen initial lors de l'adhésion à un syndicat est utilisé pour déterminer le niveau de compétence de l'individu et permettre de le guider vers des programmes de formation et d'éducation adaptés. Offrir ces opportunités d'éducation gratuitement donne au syndicat un avantage compétitif dans l'économie grâce à des membres formés et compétents. Quant à ceux employés dans des métiers non syndiqués, les attentes en termes d'alphabétisation et les opportunités éducationnelles ont tendance à être plus limitées.

Les personnes qui éprouvent des difficultés de lecture, de compréhension de lecture ou de mise en pratique de documents écrits, et d'apprentissage de l'utilisation de nouvelles technologies ont du mal à tenir le pas.

Les participants aux tables rondes ont souligné que ces employés reconnaissent le besoin de mettre leurs compétences à jour, mais qu'ils n'en parlent pas ou ne cherchent pas de soutien de peur que cela leur coûte leur travail. Il peut, en effet, être dégradant d'admettre des difficultés de lecture et de compréhension de lecture ; en particulier, pour les personnes plus âgées. La honte et la stigmatisation associés à ce type de lacunes contribue à empêcher les employés à suivre le rythme des changements sur leur lieu de travail.

L'apprentissage permanent, selon les participants aux tables rondes, aiderait à diminuer la stigmatisation[47] associée aux enjeux d'alphabétisation en milieu de travail si tous les travailleurs et leurs employeurs étaient encouragés à se former et à se développer continuellement, plutôt que de n'offrir soutien et formation qu'à certains individus isolés. L'apprentissage permanent permettrait également de sensibiliser les populations aux enjeux de l'alphabétisation tout au long de la vie.

Ces six ou sept dernières années, la mise au point de nouveaux modèles de formation adaptés au secteur pour l'amélioration des compétences d'alphabétisation est un excellent exemple d'approche d'apprentissage permanent. En particulier, l'idée de contextualiser les activités de formation dans l'environnement professionnel et de les adapter aux compétences et lacunes spécifiques de l'apprenant permet à l'alphabétisation d'être redéfinie comme une formation vocationnelle favorable à l'amélioration de la performance. Cette approche facilite la déstigmatisation, tout en encourageant une plus grande participation et une formation plus efficace[48].

Les participants en ont conclu qu'une nette amélioration des niveaux d'alphabétisation était réalisable par une sensibilisation à la question. Ils ont soutenu que le Canada avait besoin d'ouvrir un nouveau dialogue public à ce sujet, dialogue qui créerait une opportunité d'échange constructif autour du besoin d'un apprentissage continu tout au long de la vie des Canadiens et des Canadiennes. Chacun peut contribuer à déstigmatiser le manque d'alphabétisation en milieu de travail et à améliorer le taux d'alphabétisation au Canada en parlant ouvertement du nombre de Canadiens et de Canadiennes qui vivent avec un faible niveau d'alphabétisation, en favorisant la compréhension autour de cet enjeu et en mobilisant l'action à ce sujet.

Symptômes d'une alphabétisation faible en milieu de travail

Selon les participants aux tables rondes, l'alphabétisation en milieu de travail est un enjeu qui reste caché au plein jour. Ils ont partagé des exemples de dissimulation de lacunes par les employés, dont les démarches de demander à ses collègues de partager ou d'échanger une tâche assignée, ou de lire leurs courriels, ou encore changer de poste au sein d'une même entreprise plutôt que d'apprendre de nouvelles compétences ou de nouvelles technologies.

Dissimuler un faible niveau d'alphabétisation peut avoir de graves répercussions. Par exemple, un participant à une table ronde a mentionné l'importance de pouvoir lire une étiquette et de pouvoir comprendre les mises en garde présentes sur les emballages de produits chimiques – le mélange de mauvaises substances pouvant entraîner explosions, blessures, voire causer la mort de quelqu'un. Le même participant a, par

[47] Bien que la notion de stigmatisation associée à un faible niveau d'alphabétisation ait été mentionné par chaque table ronde dans différentes zones géographiques, différents secteurs et en référence à des employés d'âges et de milieux socioéconomiques différents, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour déterminer s'il y a bien un lien entre les personnes au travail qui sont stigmatisées et celles qui ne le sont pas.

[48] Gyarmati, D. et al. 2014.

ailleurs, décrit un incident où un employé ayant masqué son incapacité à lire les avertissements figurant sur une machine a, par conséquent, subi une brûlure au troisième degré à ses mains. Ce type d'accident du travail est une menace à la sécurité de tous les employés qui travaillent sur un même site. Il est la cause de délais dans la progression d'un projet, d'une baisse de la productivité et du moral des employés. Dans chaque cas, l'accident et ses conséquences auraient pu être évités si les employés avaient été encouragés à parler de leurs difficultés et à demander un soutien de la part de leurs responsables ou d'autres collègues.

Contrairement à ce qui est ressorti des tables rondes, où la majorité des intervenants était constituée d'employeurs et de formateurs spécialisés en alphabétisation, la plupart des personnes interrogées lors des enquêtes (48 pour cent) ont indiqué que l'alphabétisation ne posait pas problème dans leur entreprise. Seuls 23 pour cent des interrogés ont reconnu que cela posait problème, contre 29 pour cent qui déclaraient qu'ils étaient incertains. De plus, la majorité des personnes interrogées (60 pour cent) pensaient que l'alphabétisation n'affecte pas les employés de leur entreprise de façon négative, contre 28 pour cent qui confirmaient l'existence du problème, et 12 pour cent déclaraient qu'ils étaient incertains. À la question de savoir si les employés avaient la possibilité d'améliorer leur performance grâce à une formation aux compétences essentielles et à l'alphabétisation, 55 pour cent ont répondu à l'affirmative et 35 pour cent qu'ils n'étaient pas certains. La différence de reconnaissance de l'incidence d'une faible alphabétisation en milieu de travail entre les participants aux tables rondes (principalement des employeurs et formateurs spécialisés) et les personnes interrogées lors des enquêtes (principalement des professionnels en ressources humaines) est très intéressante. Ces résultats pourraient suggérer un certain nombre de problèmes de l'ordre de la communication ou du partage des informations en interne, auquel cas des recherches complémentaires seront nécessaires pour comprendre le fossé qui sépare les employeurs et formateurs des ressources humaines. Qui plus est, ces résultats indiquent peut-être une différence entre la sévérité des déficits de compétences et le potentiel de ces déficits à compromettre les performances professionnelles ainsi que les résultats opérationnels d'une entreprise. Ce dernier scénario est, précisément, selon Gyarmati et al., ce sur quoi un programme d'alphabétisation en milieu de travail efficace devrait se concentrer : cibler et améliorer les compétences qui ont une incidence positive sur les résultats opérationnels de l'entreprise[49].

Ces résultats incongrus ne sont pas contradictoires, mais plutôt le résultat de différences dans la sévérité des déficits de compétences et la manière dont ces déficits compromettent les performances et les résultats opérationnels. Tous les déficits de compétences ne compromettent pas les performances et les résultats opérationnels. C'est là une des dimensions critiques de la complexité de cet enjeu, dont parlent peu d'observateurs. Il est nécessaire de comprendre non seulement les difficultés rencontrées par les travailleurs, mais également la relation entre compétences et performance au travail, et en quoi cette performance souffre de déficits de compétences. Ce n'est pas là une contradiction ou une minimisation ou encore une

[49] Gyarmati, D. et al. 2014.

ignorance des enjeux de l'alphabétisation de la part des employeurs, mais plutôt soit un manque d'information sur la manière dont un déficit d'alphabétisation peut compromettre les performances de l'employé et de l'entreprise, soit, si l'employeur est suffisamment informé, la décision que le manque d'alphabétisation ne compromet pas assez ces performances pour justifier un investissement en formation.

Si cela a plus d'une répercussion, l'un des éléments clés soulignés ici est qu'il ne suffit pas de déclarer qu'il existe un besoin en alphabétisation et compétences essentielles et qu'il faut y répondre. Mettre au point une stratégie de formation efficace demande de déterminer les déficits de compétences et de performance et les besoins de l'entreprise les plus critiques. Aider les employeurs à comprendre quels domaines de compétences sont susceptibles de mener à un gain de performance est un facteur déterminant – de même que la conception et la mise en œuvre de solutions d'alphabétisation et de formation aux compétences essentielles conçues pour permettre un alignement des compétences dans ces domaines de performance spécifiques. Voilà la recette magique !

Sans une évaluation adéquate des besoins de l'entreprise et de son secteur, il est très difficile pour les employeurs voire pour les formateurs spécialisés de s'orienter dans cette complexité la formation et de savoir où se concentrer pour justifier un investissement. Gyarmati et al. abordent également ces enjeux et plusieurs recommandations à son sujet se retrouvent notamment dans l'étude UPSKILL.

Dans une économie fondée sur le savoir, la croissance de l'emploi se produit déjà dans des domaines où la demande en professionnels dont l'alphabétisation et les compétences essentielles sont supérieures est plus forte qu'auparavant,[50] en particulier à mesure que les emplois disparaissent en faveur de l'automatisation.[51] Face à une automatisation croissante, employeurs, gouvernements, syndicats et établissements de l'enseignement supérieur ont l'opportunité de travailler ensemble pour exploiter les opportunités d'apprentissage déjà présentes dans le monde du travail actuel pour encourager la formation d'une main-d'œuvre plus impliquée. Tous les Canadiens et Canadiennes sont soit en position d'acquérir, soit en position de perdre des aptitudes. Une stratégie nuancée qui permet à toutes les entreprises de remédier au déficit d'alphabétisation au sein de leur structure à travers un éventail de compétences associées jettera les fondements durables d'une main d'œuvre canadienne compétitive.

Soutien à l'alphabétisation en milieu de travail

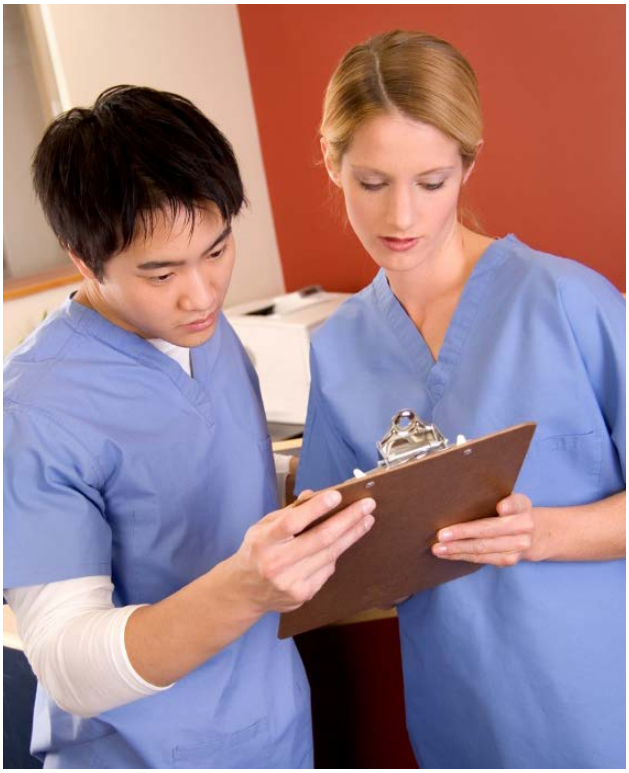
Les participants aux tables rondes ont, par ailleurs, affirmé qu'il est la responsabilité des employeurs et des syndicats de créer un espace sécuritaire pour permettre l'expression des préoccupations liées à l'alphabétisation en milieu professionnel. La plupart des entreprises estiment qu'une formation aux

[50] Harwood, C. 2012.

[51] Coulombe, S. et Tremblay, J.-F. 2005.

compétences essentielles serait bénéfique à leurs employés (44 pour cent contre 40 pour cent qui estiment qu'une telle formation bénéficierait à certains employés seulement). La majorité des personnes interrogées (58 pour cent) ont également indiqué qu'elles encourageraient leurs employés à tirer avantage d'une formation d'alphabétisation si celle-ci était disponible.

Malgré ce soutien en faveur de l'alphabétisation, seuls 22 pour cent des interrogés ont indiqué qu'ils accorderaient des journées de congé payé à leurs employés pour leur permettre de suivre une formation d'alphabétisation. Environ 34 pour cent se sont prononcé en faveur d'un tel soutien mais dans des circonstances particulières seulement, tandis que 19 pour cent pensent que la formation ne devrait être disponible que pour certains employés, et 16 pour cent ont répondu par la négative. De plus, à la question de savoir s'ils avaient auparavant soutenu un employé dans le suivi d'une formation d'alphabétisation, la plupart des personnes interrogés ont répondu par la négative (approximativement 77 pour cent). Seulement 24 pour cent avaient déjà soutenu un employé dans sa formation. Gyarmati et al. font valoir que le manque d'adhésion à la formation en alphabétisation ou d'investissement dans cette formation est dû à une incertitude de la part des entreprises concernant les gains en performance et les retours sur investissement associés qu'elles peuvent attendre et, plus généralement, à un manque d'information sur le marché du travail en ce qui concerne les retours spécifiques de ce type d'investissement dans leurs effectifs.[52]



Offre de formation et allocation budgétaire

Offrir une formation en alphabétisation sur le lieu de travail peut contribuer au renforcement continu des capacités des employés, ainsi qu'à leur épanouissement dans leur fonction. Quatre-vingt-douze pour cent des interrogés ont affirmé que leur entreprise jouait un rôle actif dans l'offre de formation à son personnel, et 52 pour cent que leurs employés disposaient de programmes d'apprentissage individuels. Ces formations ne touchent, cependant, pas nécessairement à l'alphabétisation ou ne correspondent pas toujours aux aptitudes spécifiques des employés – en offrant, par exemple, un soutien adapté à différents points de départ ou rythmes d'apprentissage.

[52] Gyarmati, D. et al. 2014.

Les participants ont également abordé la relation entre aptitudes, alphabétisation et styles d'apprentissage différents. Ils ont indiqué que préparer des individus à se former demandait de comprendre les différences entre les aptitudes de ces derniers afin de pouvoir mettre au point une formation adéquate, mais que, malgré cela, bon nombre d'entreprises désignent une personne n'ayant aucune connaissance de l'objet de la formation pour former leurs employés. Autrement dit, on accorde trop peu d'attention à la capacité de cette personne à communiquer savoirs et compétences efficacement, ou à sa capacité à déterminer si les participants comprennent et appliquent le contenu de la formation.

Identification des besoins en formation

De nombreux participants aux tables rondes ont reconnu qu'ils n'étaient pas équipés pour entreprendre des discussions au sujet de formations et de programmes d'apprentissage avec leurs employés, citant un manque de formation des cadres d'entreprise. Les responsables d'entreprise sont souvent promus sur la base d'une bonne performance dans leur domaine d'expertise, mais ne sont pas suffisamment préparés aux défis liés à la gestion d'une équipe. Par conséquent, il leur manque les compétences nécessaires pour être à l'aise de mener avec leurs employés des discussions sur des sujets sensibles, discussions qui risquent de finir dans une impasse voire de tourner en confrontation. Certains participants aux tables rondes ont admis éviter ces conversations avec leurs employés en raison de la gêne associée à ces sujets, et du manque de formation à une approche constructive qui permettrait de mettre l'employé à l'aise. Ceci a été confirmé par les participants aux enquêtes, avec 27 pour cent d'interrogés indiquant qu'ils n'étaient pas sûrs de savoir comment déterminer si un employé avait besoin d'une formation, et 12 pour cent qu'ils n'étaient pas sûrs de savoir comment aborder le sujet de l'alphabétisation en milieu de travail, et ses barrières, avec leurs employés. Interrogés sur le processus d'identification des besoins en formation dans leur entreprise, seuls 7 pour cent des interrogés ont dit que le leur était axé sur les employés. Dans la plupart des cas (85 pour cent), les besoins en formation sont identifiés à la fois par l'employeur et par l'employé. Les participants aux tables rondes ont suggéré que les employeurs et les syndicats pouvaient faciliter l'échange avec les employés autour des préoccupations et défis liés à l'alphabétisation si des opportunités de formation étaient intégrées au cadre professionnel habituel.

Autres barrières à la formation d'alphabétisation en milieu de travail

Les coûts et les barrières financières ont également été fréquemment citées comme obstacles à la formation en milieu de travail (26 pour cent). Sans le soutien de l'employeur, l'alphabétisation en milieu de travail risque de continuer à être un défi pour les employés. Par contraste, lorsqu'on demande aux participants s'il existe dans leur entreprise des barrières empêchant leurs employés de suivre une formation en alphabétisation, la plupart répondent par la négative (58,84 pour cent) plutôt que par l'affirmative (45,16 pour cent), ce qui témoigne une fois de plus de la « dissimulation » des préoccupations concernant l'alphabétisation en milieu de travail.

Dans l'ensemble, l'étude souligne l'importance de l'alphabétisation en milieu de travail et le rôle que les employeurs peuvent jouer dans la formation des aptitudes et compétences de leurs employés. Cependant, les données montrent que les employeurs négligent l'apport de soutien opérationnel et financier nécessaire à l'amélioration ou au renfort des compétences linguistiques de leurs employés.

Formation en alphabétisation en milieu de travail : stratégies

Les tables rondes ont bénéficié de la présence de formateurs spécialisés en alphabétisation en milieu de travail, issus de milieux et de secteurs différents, qui ont partagé les enseignements de leurs carrières avec les autres participants. Ces personnes ont présenté plusieurs perspectives significatives concernant la conception, la mise en œuvre et le suivi de programmes de formation au travail. La leçon la plus importante est qu'il est primordial de *rejoindre chaque personne là où elle se trouve sur son parcours d'apprentissage personnel*. C'est-à-dire, intégrer la formation à son contexte professionnel spécifique de façon à pouvoir mettre les outils de formation à sa disposition directe. Ce type d'approche a été prouvé susciter une plus grande adhésion et offrir une formation plus efficace.

Les employeurs et formateurs spécialisés dans les communautés rurales ont proposé une idée aussi simple que de dispenser la formation à un endroit et à des horaires convenables pour l'apprenant. Un adulte doit jongler avec diverses obligations, dont conserver son emploi, nourrir et habiller sa famille ne sont pas des moindres. Aussi, permettre aux employés de prendre part à une formation d'alphabétisation sur le lieu de travail pendant ou autour des horaires de travail accroît le taux de participation et de suivi.

Un certain nombre d'employeurs prônent également la mise en place de programmes de formation pour formateurs, envisagés par certains comme semblables à un modèle d'apprentissage. Au sein de communautés où des formateurs en alphabétisation ne sont pas régulièrement disponibles ou au sein d'entreprises où le contexte de l'alphabétisation en milieu de travail est particulièrement spécialisé, un formateur externe n'est pas un modèle viable. Au lieu de cela, les employeurs alloueraient des ressources à la formation d'un employé qui ensuite formerait les autres. Ceci permettrait au personnel dédié de personnaliser le programme de formation en fonction du contexte professionnel et de l'activité particulières d'une entreprise, et permettrait à cette dernière d'offrir une formation sur le lieu de travail, même intégrée au contexte d'une journée de travail régulière.

Dispenser une formation d'alphabétisation requiert des compétences spéciales que peu de superviseurs et gestionnaires possèdent. Pourtant, ces responsables ne sont souvent pas à même de trouver des ressources et du soutien externe nécessaires et se retrouvent à former leurs employés eux-mêmes. Les formateurs spécialisés qui participaient aux tables rondes ont partagé leur expérience personnelle de formation en entreprise, leurs méthodes et stratégies éprouvées, tout en donnant un aperçu de chaque étape du

processus de formation : de la discussion initiale au sujet des bénéfices de la formation jusqu'aux indicateurs de réussite.

Du point de vue des formateurs, les employeurs ont habituellement deux types de réponses au besoin de formation en alphabétisation. La première est de se concentrer sur l'employé et sur ses bénéfices individuels. La seconde est se concentrer sur les résultats opérationnels de l'entreprise (scénario des coûts vs bénéfices). Les formateurs présents aux tables rondes ont expliqué que les employeurs qui pensent qu'un investissement aboutira à des résultats ont tendance à répondre positivement à un projet offrant un aperçu des avantages intrinsèques et publics associés à une formation. L'employeur estime que la formation n'améliorera pas seulement la capacité d'un individu à effectuer son travail, mais que cela aura également une incidence positive sur sa capacité à aider ses enfants à faire leurs devoirs, à négocier un prêt immobilier ou à développer les compétences pour établir un budget et s'y tenir.

Les employeurs qui se concentrent davantage sur le résultat opérationnel sont motivés, quant à eux, par la perspective d'une amélioration de leur productivité et de leurs résultats financiers, mais aussi par la réduction des accidents du travail, l'amélioration du taux de rotation du personnel et les effets positifs sur le moral des effectifs.

Les participants ont convenu que les entreprises qui introduisent une formation d'alphabétisation sous la forme d'un programme global, destiné à l'ensemble de leurs employés, constatent de meilleurs résultats que ceux qui ciblaient certains individus. **Quand une formation d'alphabétisation est offerte sur le lieu de travail, que ce soit par un programme d'encadrement ou de mentorat, ou encore avec un modèle de formation pour formateurs**, les résultats positifs sont nombreux, dont :

- Le renforcement des relations et de la confiance entre employés ;
- L'élimination des barrières (de temps, de distance et d'accès) pour les employés ;
- Rejoindre l'apprenant là où il en est dans son parcours ;
- Un contenu de formation spécifique à l'emploi de l'individu ; et
- La déstigmatisation du concept de formation, en intégrant l'apprentissage au milieu de travail.

Les formateurs participants pourraient proposer et discuter de nombreux exemples de réussite de formation sur le lieu de travail. Ces exemples constituent, selon eux, des pratiques d'introduction et de mise en œuvre de formation exemplaires, promues par les entreprises pour le bénéfice de leurs employés.

RECOMMANDATIONS

Le moment paraît critique de remettre l'accent sur l'importance de l'alphabétisation en milieu de travail. Ce rapport met en lumière l'ampleur et la complexité du problème au Canada et suggère qu'il est nécessaire d'adopter une approche multidimensionnelle pour y apporter des éléments de réponse avec succès. Les participants aux tables rondes ont proposé de nombreuses idées et solutions pour permettre le développement de l'alphabétisation en milieu de travail. Cette section comporte un résumé et une analyse de ces recommandations.

UNE CULTURE D'APPRENTISSAGE

Les participants à cette étude ont longuement discuté du besoin de s'écarter d'une vision binaire de l'alphabétisation et d'en élargir la définition pour inclure la notion d'un spectre de niveaux, de styles et de capacités d'apprentissage. Avec un tel modèle d'alphabétisation, les personnes concernées sont moins susceptibles d'être catalogués ou stigmatisés en raison de leur niveau d'alphabétisation. Chaque individu a des capacités et des points forts différents dont les niveaux d'apprentissage ne constituent qu'un seul aspect. Ce modèle offre également la possibilité de cultiver la curiosité innée des individus de façon à ce qu'ils soient ouverts à l'idée de se former et d'apprendre tout au long de leur vie. L'apprentissage se poursuit en dehors de l'environnement scolaire traditionnel et du système éducatif et émerge dans tous les domaines de la vie quotidienne. Grâce à cette approche, les apprenants sont en permanence ouverts à la possibilité de s'adapter, d'évoluer et de se développer. Cette perspective de l'apprentissage comme événement se produisant tout au long de la vie s'accompagne de bénéfices pour le marché du travail et le contexte de l'emploi actuels où le rythme des changements en matière d'opérations, de recherche et de développement est rapide. Même en dehors du cadre professionnel, une approche continue de la formation de l'individu incite à un renouvellement et à une réinvention qui touchent à tous les aspects de la vie personnelle, civique,

ÉDUCATION NATURELLE

« En cas de problème ou d'inspiration, vous demandez à quelqu'un qui possède les connaissances nécessaires ; il ou elle vous montre comment faire, et vous le faites. Vous échouez, sans aucune conséquence si ce n'est que vous n'êtes pas parvenu(e) à accomplir ce que vous souhaitiez accomplir ardemment. Cet échec vous incite à chercher plus d'informations. Vous le faites, et vous l'apprenez. Grâce à ces nouvelles informations, vous pouvez le faire mieux, et peut-être y réussir. À partir de cette réussite, vous envisagez la prochaine étape. Et ainsi de suite ».

Osbourne, D., 2017.

sociale et politique. **Tous les ordres de gouvernement, employeurs, syndicats et programmes universitaires pour les professionnels des ressources humaines ont l'opportunité de travailler ensemble à sensibiliser les populations à l'importance d'une formation tout au long de la vie afin de déstigmatiser le sujet de l'alphabétisation et d'encourager tous les Canadiens et Canadiennes à s'exprimer, à agir et à investir dans leur propre avenir.**

L'APPRENTISSAGE PERMANENT POUR LES EMPLOYES ET LES EMPLOYEURS

La création de politiques et de structures de service qui encouragent les employeurs et les employés à perfectionner leurs compétences et à renforcer leurs capacités est un facteur clé pour soutenir l'apprentissage permanent. Les participants à l'étude ont reconnu que, chaque année, les employeurs font face à des décisions financières difficiles concernant le nombre d'individus qu'ils emploient et à qui ils offrent des formations. Le vieillissement de la population canadienne et l'amenuisement de sa main d'œuvre forment un étau démographique qui exerce une pression sur les ressources publiques et menace la qualité de vie générale. Il est donc nécessaire de développer des façons plus efficaces de mettre des services et programmes à la disposition des Canadiens et des Canadiennes. **Il existe une opportunité pour les gouvernements fédéral et provinciaux de travailler ensemble à redéfinir les programmes de formation sur le marché du travail (tel qu'avec le programme canadien de Subvention pour l'emploi) pour accorder des fonds aux programmes d'alphabétisation et de calcul. En partenariat avec des associations professionnelles et des syndicats du secteur, les gouvernements fédéral et provinciaux peuvent travailler ensemble à identifier les modèles de financement et de mise en place les plus efficaces pour chaque secteur.**

FORMATION CONTEXTUALISEE EN ALPHABETISATION ET EN COMPETENCES ESSENTIELLES

Dans le cadre de l'éducation des adultes, une formation contextualisée comprend des pratiques d'évaluation, d'instruction et d'apprentissage axées sur le développement des connaissances et des compétences nécessaires à la réalisation de tâches particulières ou à la réponse à des situations particulières. Plutôt que de se concentrer sur la possession de connaissances et de compétences de base, la formation contextualisée vise à permettre l'application active des connaissances et des compétences dans un contexte donné. Les employeurs comme les employés considèrent ces pratiques comme significatives dans leur travail quotidien. Les employeurs sont en mesure de voir l'applicabilité de la formation dans le cadre de leurs besoins en rendement opérationnel.

La formation contextualisée en compétences essentielles doit être aussi personnalisée que possible en fonction d'un secteur ou d'une entreprise donnée. Les secteurs ont intérêt à s'unir pour explorer la

possibilité de formations regroupées, où les travailleurs dont les descriptions de poste sont similaires, d'une entreprise à l'autre, peuvent être formés ensemble. Cette approche bénéficie tout particulièrement les petites et moyennes entreprises qui ne peuvent pas se permettre de former tous leurs employés simultanément.

UN CHAMPION NATIONAL DE L'ALPHABETISATION EN MILIEU DE TRAVAIL

L'alphabétisation est un enjeu majeur, non seulement de par son ampleur, mais également en raison de la profondeur de la stigmatisation. Ce rapport montre que, même si les intervenants sont conscients des enjeux de l'alphabétisation en milieu de travail et qu'ils croient en leur mandat, ils restent souvent incertains de la marche à adopter pour l'encourager au sein de leur propre entreprise ou pour offrir un soutien adéquat à ceux qui en ont besoin. **Le Canada a besoin d'un champion national de l'alphabétisation en milieu de travail qui agisse comme la figure de proue d'une nouvelle culture du changement en faveur d'une collaboration intersectorielle et du développement de solutions innovantes et durables. Ce champion pourrait aider à collecter des fonds pour la recherche et s'associer à une coalition de formateurs en alphabétisation spécialisés pour développer une trousse d'outils destinée aux employeurs, responsables et professionnels des ressources humaines qui servira à l'identification et l'évaluation des employés à faible niveau d'alphabétisation.**

CREATION DE PROGRAMMES AXES SUR L'APPRENANT

Un des enseignements clés de cette étude est qu'une formation d'alphabétisation doit être adaptée aux besoins de l'apprenant. Pour les personnes ayant connu des difficultés dans un environnement scolaire traditionnel par le passé, recréer cet environnement par une approche de formation classique peut avoir des conséquences négatives. Dans de nombreux cas, les employés réagissent plus positivement lorsque la formation est pertinente vis-à-vis de leur emploi actuel et lorsque l'enseignement reflète leurs expériences, connaissances et capacités personnelles. C'est la raison pour laquelle le développement d'une approche modulaire de l'apprentissage fondée sur le rythme comme sur les capacités de l'apprenant peut s'avérer bénéfique. Enfin, offrir des choix en matière de temps, de lieu et de type de formation (face-à-face ou avec soutien technologique) peut encourager les apprenants de tous les niveaux.

Les programmes de formation sponsorisés par le gouvernement permettront l'accès à des mentors ou à des programmes d'alphabétisation offrant des solutions de formation personnalisées aux apprenants de tous les niveaux et dans des formats qui leur conviennent, tels que le mentorat, l'apprentissage ou des modèles d'entraide. Ces modèles favorisent un apprentissage pratique par l'observation d'individus plus expérimentés ou dotés de compétences supérieures, ainsi que la promotion d'une culture d'apprentissage collectif où les employés peuvent apprendre dans un environnement inclusif et libre de toute stigmatisation.

BIBLIOGRAPHIE

Autor, D. H. and Dorn, D. 2013. The growth of low-skill service jobs and the polarization of the US labor market, *American Economic Review* 103(5): 1553–1597.

Autor, D. H., Levy, F. et Murnane, R. 2003. The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration, *Quarterly Journal of Economics*, CXVIII, 1279–1333.

CB Insights. (n.d.). How Essential-Skills Training Unlocks Business Value*.* CB Insights.

Coulombe, S. et Tremblay, J.-F. 2005. *Public Investment In Skills: Are Canadian Governments Doing Enough?* Toronto: C.D. Howe Institute.

Coulombe, S., Tremblay, J.-F. et Marchand, S. 2004. Performance en littératie, capital humain et croissance dans quatorze pays de l'OCDE, Ottawa : Statistique Canada.

Drewes, T. et Meredith, T. 2015. *If At First You Don't Succeed: Toward an Adult Education and Training Strategy for Canada.* Montréal : Institut de recherches en politiques publiques.

Goos, M., Manning, A. et Salomons, A. 2014. Explaining Job Polarization: Routine Biased Technological Change and Offshoring, *American Economic Review*, 104(8): 2509–2526.

Gouvernement du Canada, Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles, le 18 septembre, 2015.

Green, D.A. et Riddell, W.C. 2001. Les capacités de lecture et de calcul et la situation sur le marché de travail au Canada. Ottawa et Hull : Statistique Canada and Développements des ressources humaines Canada.

Green, D.A.et Riddell, W.C. 2002. Literacy and Earnings: An Investigation of the Interaction of Cognitive and Unobserved Skills in Earnings Generation. Ottawa : Statistique Canada et RHDSC.

Green, D.A. et Riddell, C. 2007. Littératie et marché du travail : formation de compétences et incidence sur les gains de la population de souche, Ottawa : Statistique Canada and RHDSC.

Groupe Banque TD. 2007. Literacy Matters: A Call for Action. s.l. :

Gyarmati, D., Leckie, N., Dowie, M., Palameta, B., Shek-wai Hui, T., Dunn, E., et Hebert, S. 2014. *Upskill: A Credible Test of Workplace Literacy and Essential Skills Training.* Ottawa : The Social Research and Demonstration Corporation.

Hartley, R. et Horne, J. 2006. Social and Economic Benefits of Improved Adult Literacy. Adelaide: Australian Government.

Harwood, C. 2012. State of the Literacy and Essential Skills Field, s.l.: Canadian Literacy and Learning Network.

Heisz, A., Notten, G. et Situ, J., 2016. Le lien entre les compétences et le faible revenu, s.l.: Ministère de l'Industrie.

Horizons de politiques Canada. 2010. *L'innovation sociale : Qu'en est-il et qui en fait*? Gouvernement du Canada.

Kania, J. et Kramer, M. 2011. Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*, 9(1), 36-41.

La Chambre de commerce du Canada. 2013. Upskilling the Workforce: Employer-Sponsored Training and Resolving the Skills Gap, s. l. : s .n.

Lane, J., et Murray, T. S. 2015. Smarten Up Its Time to Build Essential Skills. Canada West Foundation.

McKinsey & Company, 2015. Youth in Transition: Bridging Canada's Path from Education to Employment.

McLean, J. 2013. *Levelling Up: Succeeding Through Investments In Adult Literacy and Essential Skills.* Ottawa: Forum des politiques publiques et Canadian Literacy and Learning Network.

Murray, S. et Shillington, R. 2009. Addressing Canada's Literacy Challenge: A Cost/Benefit Analysis, Data Angel.

Murray, S. et Shillington, R. 2011. From poverty to prosperity: Literacy's impact on Canada's Economic Success, Canadian Literacy and Learning Network.

Murray, S. et Shillington, R. 2012a. Investing in Upskilling- Gains in Individuals, Employers and Government, Canadian Literacy and Learning Network.

Murray, S. et Shillington, R. 2012b. Understanding the link between literacy, health literacy and health, Data Angel.

OCDE. 2013. OECD Programme for the International Assessment of Adult Competencies (PIAAC) in Canada.

Osberg, L. 2000. Scolarité, alphabétisme et gains personnels, Ottawa et Hull : Statistique Canada et Développement des ressources humaines Canada.

Osbourne, D., 2017. Reinventing America's Schools: Creating a 21st Century Education System, Bloomsbury, p.2

Raudenbush, S.W., et Kasim, R.M. 2002. Adult Literacy, Social Inequality, and the Information Economy: Findings from the National Adult Literacy Survey. Ottawa et Hull: Statistique Canada et Développement des ressources humaines Canada.

Statistique Canada, 2007. Perspectives on Labour and Income. s.l. : Statistique Canada.

Statistique Canada. 2008. Évolution de la participation des adultes à des programmes d'études et de formation, 2002 et 2008. s.l. : Statistique Canada.

Statistique Canada. 2011. Enquête nationale auprès des ménages. s.l. : Statistique Canada.

Statistique Canada et OCDE. 2000. Littératie et société du savoir nouveaux résultats de l'Enquête internationale sur les capacités de lecture et d'écriture des adultes. Paris et Ottawa : Statistique Canada et OCDE.

TD Services économiques. 2013. Canada's Literacy and Numeracy Challenge Worsens, s.l.: s.n.

ANNEXE A: PARTICIPANT(E)S AUX TABLES RONDES

Deanna Allen
Directrice exécutive
Laubach Literacy du Nouveau-Brunswick

Brigitte Arsenault
Vice-présidente à la Formation et à la Réussite étudiante
Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

Marileen Bartlett
Directrice exécutive
Centre for Aboriginal Human Resource Development Inc.

Jan Belanger
Vice-président, relations communautaires
Great-West Life, London Life, Canada-Vie

Catherine Black
Directrice régionale
Collège communautaire de Nouveau-Brunswick

Anne-Lise Blin
Directrice générale
Conseil pour le développement de l'alphabétisme et des compétences des adultes du Nouveau-Brunswick (CODAC)

Taylor Borland
Analyste en matière de politiques
Manitoba Education & Advanced Learning
Gouvernement du Manitoba

Angela Briscoe
Gestionnaire, Développement des programmes
Collège Frontière

Julie Cafley
Vice-présidente principale, politiques publiques et partenariats
Forum des politiques publiques

Tim Cathro
Président, Section 2169
Unifor Canada

Lynn Charlebois
Instructeur du Programme d'éducation en milieu de travail
Ville de Moncton

Katherine Chirke
Administratrice de projets
Forum des politiques publiques

Tom Coughlan
Gestionnaire, Division industrielle
Marque Construction Limited

Ashley Counsell
Conseillère provinciale en apprentissage des adultes, Ministère de l'éducation postsecondaire, Formation et Travail
Gouvernement du Nouveau-Brunswick

Nathalie Couture
Analyste
Emploi et développement social Canada

Alison Crozier
Vice-présidente adjointe, Partenaire d'affaires en ressources humaines
Great-West Life, London Life, Canada-Vie

Ainsley Cunningham
Gestionnaire, Éducation et communications
Commission des valeurs mobilières du Manitoba
Gouvernement of Manitoba

Jacqueline de Raadt
Gestionnaire, Initiatives exécutives
Applied Science Technologists & Technicians of
British Columbia (ASTTBC)

Tracy Defoe
Présidente
The Learning Factor Inc

Arlene Dunn
Directrice adjointe
Les syndicats des métiers de la construction du Canada

Dan Enjo
Gestionnaire des communications
Decoda Literacy Solutions

Mandy Feuerstack
Gestionnaire des ressources humaines
Ville de Charlottetown

Jamie Grant
Coordonnatrice de projet
Northern Manitoba Sector Council

Sue Grecki
Gestionnaire de la formation et du développement
SkillPlan

Edward Greenspon
Président-directeur général
Forum des politiques publiques

Sally Greenwood
Vice-présidente, Éducation et communications
Genome British Columbia

Brett Halliday
Président
Michael Hill Jewellers

Herman Hansen
Gestionnaire principal, Ressources humaines
Boeing Canada

Richard Harvey
Gestionnaire régional de l'ouest
Collège Frontière

Kelly Henderson
Directrice exécutive
Trucking Human Resource Sector Council Atlantic

Jackie Hope
Conseillère en developpement de la main-d'oeuvre
Emploi et économie
Gouvernement du Manitoba

Sandi Howell
Conseillère stratégique principale
Manitoba Institute of Trades and Technology

Anne-Marie Hubert
Associée directrice pour le Québec
EY

Colleen Kachulak
Directrice exécutive, Politique stratégique et services divisionnaires,
Emploi et économie de Manitoba
Gouvernement du Manitoba

Stephen Kelly
Chef de projets spéciaux
Groupe des politiques de l'éducation des adultes
Gouvernement de l'Ontario

Ron Koslowsky
Vice-président, Manitoba
Manufacturiers et exportateurs du Canada

Boafoa Kwamena
Conseillère politique principale, Éducation et politique des enfants
Gouvernement de l'Ontario

Cindy Lam
Sous-ministre adjointe
Ministère des Affaires civiques, de l'Immigration et du Commerce international de l'Ontario

Janet Lane
Directrice du Centre for Human Capital Policy
Canada West Foundation

Karen Leblanc
Chargée de projet principale
Joint Economic Development Initiative

Jen Liptrot
Directrice, Direction des programmes
Ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario

Gillian Mason
Présidente
ABC Life Literacy Canada

Karen McDiarmid
Gestionnaire de protection contre l'incendie
Applied Science Technologists & Technicians of British Columbia (ASTTBC)

Don McDonald
Doyen, School of Transportation, Aviation and Manufacturing
Red River College

Michael McMullen
Président sortant
La Chambre de commerce du Canada

Rhonda Moore
Chargée de politiques
Forum des politiques publiques

Ashley Nash
Coordinatrice de la littératie numérique des autochtones
Joint Economic Development Initiative

Brianne Novelli
Conseillère en politiques, Projet du développement d'une main-d'œuvre hautement qualifiée
Gouvernement de l'Ontario

Carl Nunes
Gestionnaire de projet
Alternative Concrete Technologies

Don Oldcorn
Coordinateur de formation et développement
MacDon Industries Ltd

Maria Pacella
Directrice exécutive, Manitoba
Skills Canada

Linda Peart
Conseillère en politiques principale
Unité de politique stratégique et des relations avec les parties prenantes des collectivités
Gouvernement de l'Ontario

Eric Perreault
Gestionnaire
Emploi et Développement social Canada

Aleksandra Popovic
Gestionnaire de programme, Compétences en milieu de travail et de la main d'œuvre
ABC Life Literacy Canada

Karima Ramji
Gestionnaire, Programmes internationaux, PEC et services de carrière
University of Victoria

Laurie Rancourt
Vice-présidente principale, Academic
Humber College

Joan Richard
Conseillère de service sur place
Excellence in Manufacturing Consortium

Mack Rogers
Directeur de programmes, Communautés
ABC Life Literacy Canada

Jane Rooney
Chef du développement de la littératie financière
Agence de la consommation en matière financière du Canada

Patricia Ryan
Analyste politique principale, Santé et Mieux-être
Gouvernement du Nouveau-Brunswick

Soro Salimata
Chef d'équipe
Economic Development Council for Manitoba Bilingual Municipalities

Peter Sawyer
Membre du conseil d'administration
Laubach Literacy du Nouveau-Brunswick

Vivienne Sprague
Conseillère de programmes, Éducation post-secondaire, Formation et Travail
Gouvernement du Nouveau-Brunswick

Ken Stuart
Directeur, Région de Manitoba/Saskatchewan
Unifor Canada

David Suess
Directeur, Centre des compétences en fabrication
Manufacturiers et Exportateurs du Canada

Andrea Swanson
Experte en programmes
ABC Life Literacy Canada

Sarah Thompson
Co-présidente-directrice générale
Frontier College

Rachel Tuttle
Spécialiste en investissement dans les communautés
Vancouver City Savings Credit Union

Jim Warrington
Président, Conseil d'administration
ABC Life Literacy Canada

Karen White-O'Connell
Directrice régionale
Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

Cairine Wilson
Vice-présidente, Responsabilité sociétale
Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada)

Fred Wilson
Directeur de la planification stratégique
Unifor Canada

FORUM DES
POLITIQUES
PUBLIQUES