



**Future
Skills
Centre**

Centre des
**Compétences
futures**

RAPPORT DE PERSPECTIVES DE PROJET

Un modèle de rémunération en fonction du rendement pour la formation professionnelle



PARTENAIRES

Social Research and
Demonstration
Corporation
Excellence in
Manufacturing
Consortium



EMPLACEMENTS

Manitoba
Manitoba



FONDS VERSÉS

1,639,389 \$



PUBLIÉ

Septembre 2025



COLLABORATEUR

Alex Stephens

☰ Sommaire

Ce projet a été conçu pour répondre à deux problèmes clés liés aux programmes de formation visant à combler les lacunes en matière de compétences dans le secteur manufacturier : le sous-investissement des employeurs et la faible participation. La Société de recherche sociale appliquée (SRSA), en partenariat avec l'Excellence in Manufacturing Consortium (EMC), a piloté un modèle de "rémunération en fonction du rendement" axé sur les résultats, qui remboursait les employeurs s'ils soutenaient avec succès la mise en œuvre du programme de formation aux compétences non techniques de Manufacturing Essentials Certification (MEC) de l'EMC et atteint les principaux objectifs de rendement.

Le programme a atteint les résultats visés en matière d'apprentissage et de mise en œuvre sur le lieu de travail, ce qui a entraîné des remboursements aux employeurs qui se sont rapprochés de la limite de 70 % du coût de la formation pouvant faire l'objet d'un remboursement. Plus important encore, une grande majorité des employeurs ont répondu que, compte tenu de leur participation au projet pilote sur la rémunération en fonction du rendement, ils étaient plus susceptibles d'investir dans la formation à l'avenir.

Le modèle basé sur la rémunération en fonction du rendement s'est donc avéré efficace pour lever d'importants obstacles à l'investissement dans la formation. La SRSA a toutefois souligné qu'en dépit de l'efficacité du modèle, les employeurs estimaient que les subventions salariales et les crédits d'impôt seraient préférés par rapport à la rémunération en fonction du rendement en tant que modèle de prestation soutenu par les pouvoirs publics.

PERSPECTIVES CLÉS

- 1** Quatre-vingt-onze pour cent des entreprises participantes qui ont répondu à l'enquête après la mise en œuvre (30 sur 55) ont déclaré qu'elles étaient plus susceptibles d'investir dans la formation à l'avenir.
- 2** Le comportement des employeurs a changé lorsque leur argent était en jeu : ils se sont davantage engagés et ont été plus motivés pour réussir.
- 3** La quasi-totalité (95 %) des employeurs ayant participé à l'enquête de suivi se sont déclarés satisfaits ou très satisfaits du modèle de paiement à la rémunération en fonction du rendement et de sa formule de remboursement.

► L'enjeu

L'insuffisance des investissements des employeurs dans la formation professionnelle est considérée comme un facteur susceptible de limiter la croissance de la productivité dans les entreprises canadiennes, en particulier dans les petites et moyennes entreprises qui représentent une proportion importante des entreprises au Canada. Les facteurs qui limitent les investissements plus importants des employeurs dans les compétences constituent un problème persistant et bien connu. Ces facteurs incluent le coût, la perte de productivité liée à la mise à disposition des employés pour la formation, l'incertitude quant aux avantages ou au retour sur investissement, et la perception que la plupart des programmes de formation ne correspondent pas aux besoins des employeurs en matière de compétences.

Les recherches menées par l'Excellence in Manufacturing Consortium, principal partenaire du projet de la SRSA, ont révélé que de nombreux fabricants canadiens ne font pas les investissements nécessaires pour améliorer les compétences de la main-d'œuvre. Les résultats d'une enquête menée par l'EMC en 2017 ont révélé que seuls 51 % des employeurs proposaient une formation sur le lieu de travail dans le domaine des compétences essentielles et 8 % dans celui de l'alphabétisation. La plupart des employeurs préfèrent investir dans des programmes de formation qui satisfont aux exigences réglementaires, comme la formation à la santé et à la sécurité au travail ou la formation aux compétences techniques.

Il a été difficile de trouver des solutions durables et évolutives, ce qui suggère qu'il pourrait être nécessaire d'expérimenter des approches visant à soutenir l'investissement des employeurs dans la formation et à créer des incitations fortes pour que ceux-ci continuent à investir dans la formation après la fin du soutien apporté par le projet pilote. Les résultats de ces expériences devraient fournir des données utiles non seulement aux employeurs et aux acteurs de l'écosystème des compétences, mais aussi aux décideurs politiques, qui doivent comprendre comment les finances publiques peuvent stimuler la croissance de la productivité par le biais du développement des compétences sans évincer les entreprises elles-mêmes des investissements nécessaires.



Ce que nous examinons

Ce projet visait à tester un modèle de rémunération en fonction du rendement, qui remboursait les employeurs ayant investi dans un programme de certification des compétences essentielles en fabrication et l'ayant mis en œuvre avec succès. Les coordonnateurs du projet souhaitaient vérifier si le modèle pouvait permettre d'atteindre les résultats souhaités en matière de formation de la main-d'œuvre, tout en 1) encourageant les employeurs à s'engager fermement à garantir les résultats du programme et 2) modifiant leur attitude et leur perception à l'égard de l'investissement dans la formation.

Le programme a été conçu avec la participation directe des employeurs, par le biais d'une série de consultations et d'une enquête menée auprès de 748 fabricants canadiens sur leurs attitudes et motivations en matière de formation sur le lieu de travail. Le projet s'est appuyé sur le programme de formation aux compétences essentielles de la Manufacturing Essentials Certification d'EMC, qui améliore les compétences en matière de communication, de résolution de problèmes, de travail d'équipe et de collaboration, ainsi que de leadership.

Le modèle rembourse aux employeurs jusqu'à 70 % du coût de formation de 3 000 \$ par employé, ainsi que jusqu'à 1 200 \$ de perte de productivité pendant la période de formation de l'employé. Le remboursement à l'employeur était relié à l'obtention de trois résultats clés portant sur l'exécution réussie du programme, le gain de compétences observé et le degré d'engagement de l'employeur (mesuré par l'accomplissement d'une série de tâches liées au soutien du programme de formation en milieu de travail).

✓ Ce que nous apprenons

La SRSA et l'EMC ont recruté 55 entreprises pour le projet pilote et formé 203 participants individuels. Le projet a obtenu de bons résultats dans trois domaines clés : un taux de réussite de 96 % pour la certification après la formation, un taux de réussite de 87 % en termes d'amélioration des compétences des travailleurs et 96 % de taux de réussite pour les employeurs participants qui ont atteint le seuil requis pour l'engagement de l'employeur. Le montant maximal du remboursement aux employeurs a été fixé à 70 % des coûts directs par participant et à la fin du projet pilote. 93 % du montant total éligible a été versé, ce qui indique un taux d'achèvement élevé.

Dans l'enquête de suivi, 91 % des employeurs étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire qu'ils étaient plus susceptibles d'investir dans la formation à l'avenir et 93 % ont indiqué être plus susceptibles de proposer des programmes de formation à leurs employés. Il s'agit là d'un résultat positif pour la SRSA, qui s'était fixé pour objectif d'utiliser l'approche de la "rémunération en fonction du rendement" non seulement pour inciter à obtenir de bons résultats en matière de formation, mais aussi pour modifier l'attitude des employeurs à l'égard de l'investissement dans la formation.

La même enquête a montré que pratiquement tous les employeurs avaient participé par intérêt pour le programme de formation de la Manufacturing Essentials Certification. Cela suggère que l'intervention a été conçue autour d'un contenu qui a été perçu favorablement par les employeurs du secteur manufacturier.

Elle a également montré que 79 % des employeurs ont participé au projet parce que le modèle de rémunération en fonction du rendement semblait avoir un sens financier. (L'enquête a également révélé une très forte satisfaction à l'égard du modèle de rémunération au rendement et de sa formule de remboursement.) Il s'agit d'un résultat encourageant étant donné que la complexité du modèle a été perçue comme affectant l'engagement de l'employeur tout au long du projet, un problème encore aggravé par le fait que des informations précises sur les objectifs et les attentes du programme n'ont pas toujours été communiquées par l'employeur aux gestionnaires et aux superviseurs qui étaient en fin de compte responsables de l'atteinte des résultats du modèle. Dans l'ensemble, cependant, l'EMC a enregistré un changement marqué et positif dans le comportement des employeurs lorsque leur propre argent était en jeu.

Outre son cadre de résultats à trois niveaux pour évaluer la réussite du programme, le projet a également investi dans une enquête menée auprès de 748 employeurs du secteur manufacturier, qui a permis d'obtenir des informations importantes sur les attitudes et les facteurs de motivation en ce qui concerne les investissements dans la formation. Des données solides ont ainsi été recueillies pour soutenir la conception du programme, qui a été affinée par des consultations avec les employeurs afin d'aboutir au meilleur modèle apparent de rémunération en fonction du rendement.

La SRSA a également relevé quelques défis importants qui pourraient être relevés lors de futures itérations de l'approche de la rémunération en fonction du rendement. Elle a indiqué qu'il était difficile d'établir des mesures de l'évolution des compétences non techniques qui soient indépendantes des changements autodéclarés; l'absence de certitude quant aux résultats est particulièrement critique lorsque ces résultats sont utilisés pour déclencher des paiements dans le cadre d'une approche de financement basée sur le rendement.

La SRSA a également noté que même si les participants les plus qualifiés ont montré une amélioration statistiquement importante de leurs compétences (auto-déclarées), ceux dont les scores de départ étaient plus faibles (et qui avaient une plus grande marge de progression) ont montré des "gains importants et notables". Cela suggère que les futures itérations de cette approche pourraient contrôler le recrutement des participants en se concentrant sur ceux dont les niveaux de compétences initialement évalués sont plus faibles.

Pour finir, la SRSA a fait remarquer qu'il était également important d'étudier les effets à plus long terme du programme de rémunération en fonction du rendement sur les compétences des employés, la productivité des entreprises et l'attitude des employeurs à l'égard de la formation. Les délais impartis pour le projet n'ont pas permis à la SRSA de recueillir des données sur ces résultats à plus long terme.

★ Pourquoi c'est important

L'examen par la SRSA des modèles existants de rémunération en fonction du rendement a révélé que ces modèles sont généralement attrayants pour les décideurs politiques parce qu'ils "promettent d'accroître l'efficacité et de maximiser le retour sur investissement pour les employeurs". Le projet de rémunération en fonction du rendement de la SRSA soulève des questions importantes et présente des données intéressantes qui peuvent éclairer les politiques publiques visant à accroître les compétences et, par conséquent, la productivité grâce à des mécanismes de financement basés sur le rendement. Des travaux supplémentaires doivent être réalisés pour développer des indicateurs qui fournissent des données plus solides et plus indépendantes sur les résultats, car le succès des systèmes de financement basés sur le rendement dépend de mesures claires, objectives et transparentes du rendement.



**State of Skills:
L'engagement efficace des
employeurs dans le
développement des
compétences – De la rhétorique
aux solutions**

Pour remédier aux pénuries de main-d'œuvre et de compétences, il est essentiel d'aider les employeurs à surmonter les obstacles structurels à l'investissement dans la formation

Lorsqu'une intervention présente des résultats prometteurs qui ouvrent la voie à une extension à grande échelle vers un programme financé par les pouvoirs publics, la question des effets de distorsion du marché est une considération atténuante importante. Le financement des employeurs par des mécanismes de résultats basés sur le rendement tel que le projet de rémunération en fonction du rendement, qui a effectivement fourni une formation à un taux considérablement réduit par rapport à ce qu'elle aurait coûté autrement, ne devrait pas remplacer les investissements des acteurs mêmes, dans ce cas, les employeurs qui sont les premiers responsables de l'investissement dans les compétences de leur main-d'œuvre existante.

Les enquêtes menées auprès des employeurs dans le cadre du projet portant sur la rémunération en fonction du rendement ont clairement démontré que la grande majorité d'entre eux estiment que cette responsabilité leur incombe en premier lieu.

Le fait que le modèle de rémunération en fonction du rendement utilisé dans ce projet ait obtenu de bonnes notes de la part des employeurs ne doit pas être interprété comme signifiant que la rémunération en fonction du rendement est nécessairement le modèle préféré des employeurs pour soutenir l'investissement dans la formation. Les 748 employeurs du secteur manufacturier interrogés dans le cadre de l'enquête « Motivations et engagement des employeurs en matière de formation » ont classé la rémunération au rendement en dernière position dans une liste de cinq modèles de financement destinés à soutenir la formation. Cinquante et un pour cent des personnes interrogées ont estimé qu'il s'agissait d'un mécanisme important ou très important. À titre de comparaison, 71 % des personnes interrogées sont du même avis en ce qui concerne les subventions salariales publiques pendant la formation et la même proportion semble apprécier les incitations fiscales.

Enfin, le projet portant sur la rémunération en fonction du rendement de la SRSA a soulevé d'importantes questions quant à savoir si les interventions visant à stimuler l'investissement dans la formation entraînent des changements permanents et à long terme dans la prise de décision des employeurs en ce qui concerne l'investissement dans les compétences. Les résultats à court terme basés sur les changements déclarés dans la perception des employeurs ont indiqué que l'approche adoptée par la SRSA et l'EMC a contribué à faire évoluer les mentalités des employeurs. D'autres tests seraient nécessaires pour déterminer si ces changements d'attitude se maintiennent à long terme et s'ils entraînent une augmentation importante des résultats d'apprentissage et de la productivité par rapport aux entreprises qui ne participent pas à des systèmes d'incitation fondés sur le rendement.

► Prochaines étapes

Les conclusions de l'évaluation du projet indiquent un certain nombre d'actions de suivi prometteuses.

- D'autres efforts sont nécessaires pour développer des mesures plus fiables de l'apprentissage de la main-d'œuvre et des résultats de rendement au niveau de l'entreprise sur la base d'observations indépendantes ou indirectes (complétant idéalement les changements de compétences ou d'attitudes déclarés par la main-d'œuvre elle-même).
- Il peut être difficile de mesurer les compétences non techniques et les compétences essentielles dans le cadre d'interventions sur le lieu de travail. Des recherches plus approfondies et des projets pilotes dans ce domaine pourraient permettre de mieux mesurer le gain de compétences associé aux interventions de formation. Étant donné l'importance que les employeurs canadiens attachent à des compétences telles que la communication, le leadership, le travail en équipe et la résolution de problèmes, des travaux supplémentaires dans ce domaine pourraient être utiles pour la politique de formation de la main-d'œuvre.
- Une étude à plus long terme permettrait d'établir si les résultats clés se sont traduits par des changements permanents dans les compétences, la prise de décision des employeurs et la productivité (ou d'autres résultats au niveau de l'entreprise dont on sait qu'ils contribuent à la productivité).
- Le projet portant sur la rémunération en fonction du rendement de la SRSA, et d'autres projets similaires, fournit des données précieuses qui peuvent éclairer les politiques publiques destinées à accroître les investissements dans la formation en entreprise. Il est important de mettre ces données à la disposition des décideurs politiques, car ils réfléchissent au rôle des compétences dans la lutte contre le retard du Canada en matière de croissance de la productivité. Grâce à des événements comme le prochain atelier virtuel du Centre des Compétences futures pour les décideurs politiques sur l'investissement des employeurs dans la formation, le CCF s'efforce de concevoir des initiatives de mobilisation des connaissances afin de mettre ces données entre les mains des décideurs.

Des questions sur notre travail ? Souhaitez-vous avoir accès à un rapport en anglais ou en français ? Veuillez contacter communications@fsc-ccf.ca.

COMMENT CITER CE RAPPORT

Stephens, A. (2025) Rapport de perspectives de projet : Un modèle de rémunération en fonction du rendement pour la formation professionnelle. Toronto : Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/projets/pfp-skills/>

Funded by the
Government of Canada's
Future Skills Program



Un modèle de rémunération en fonction du rendement pour la formation professionnelle est financé par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Compétences futures. Les opinions et les interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas forcément celles du gouvernement du Canada.

