



LA TABLE RONDE
DES AFFAIRES +
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR

Comment calculer son RI étape par étape : un guide



LA TABLE RONDE
**DES AFFAIRES +
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR**

INVESTIR DANS DES AIT DE QUALITÉ À TRAVERS LE CANADA

Comment calculer son RI étape par étape : un guide

**Vous pouvez trouver davantage de ressources et d'outils sur l'AIT
à bher.ca/fr/centre-ait.**

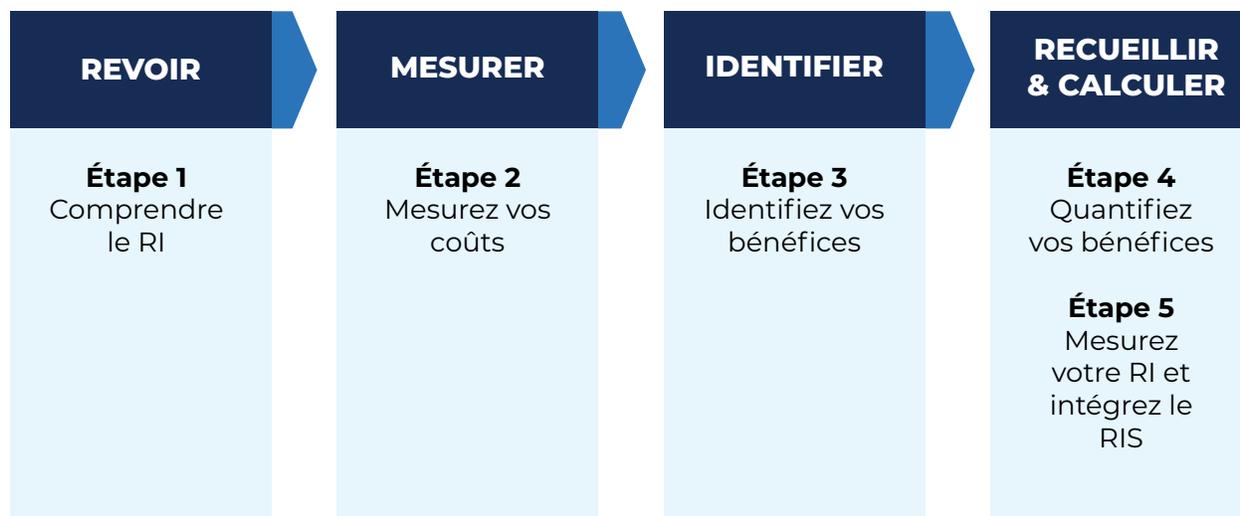
TABLE DES MATIÈRES

Aperçu	4
Étape 1 : Comprendre le RI	5
En quoi consiste le RI et comment le calculer ?	5
Pourquoi calculer le RI ?	6
Qui devrait calculer le RI ?	7
Étape 2 : Mesurez vos coûts	7
Liste de coûts à considérer	8
Financement	11
Étape 3 : Identifiez vos bénéfices	11
Un vivier de talent qualifié	12
Équité, diversité et inclusion	14
Gains de production	15
Innovation	15
Étape 4 : Quantifiez vos bénéfices	16
Identifier des indicateurs	16
Attribuer une valeur monétaire à vos bénéfices	18
Étape 5 : Mesurez son RI et incorporez le RIS	20
Recueillir des données et calculer le RI	20
Intégrer le RIS	21
Mesurer l'équité, la diversité et l'inclusion	21
Ressources et outils supplémentaires	23
Bibliographie	24

Aperçu

Le présent guide a pour but d'aider les employeurs à calculer le rendement des investissements (RI) qu'ils consacrent à l'apprentissage intégré au travail (AIT), puisqu'il est difficile de quantifier bon nombre des avantages reliés à l'AIT. Bien que le simple calcul du RI ne permet pas de saisir l'intégralité des retombées de l'AIT, le processus suivi pour élaborer un cadre de mesure du RI holistique peut grandement contribuer à mesurer le succès d'un programme d'AIT.

Ce guide vous accompagne dans les cinq grandes étapes à suivre pour formuler un cadre de mesure du RI (voir ci-dessous). Le fait d'incorporer à un tel cadre les retombées sociales générales de l'AIT peut engendrer une réflexion nouvelle sur la valeur de l'AIT pour votre organisation et votre collectivité. À la fin de ce guide, nous vous conseillerons sur la manière d'intégrer une perspective de RIS (rendement de l'investissement social) à votre cadre de mesure du RI.



Étape 1 : Comprendre le RI

EN QUOI CONSISTE LE RI ET COMMENT LE CALCULER ?

En ce qui concerne l'AIT, le RI représente le rapport entre le bénéfice net d'un programme d'AIT et ses coûts. Plus précisément, on calcule les bénéfices moins les coûts, et on divise le tout par les coûts du programme d'AIT (voir la formule ci-dessous). Cette formule donne le montant gagné pour chaque dollar dépensé dans un programme d'AIT. On peut également convertir ce montant en pourcentage en le multipliant par 100. Plus généralement, un cadre de mesure du RI vise à déterminer et à mesurer tous les coûts (intrants) et bénéfices (résultats) d'un programme d'AIT, fournissant ainsi des renseignements névralgiques sur l'AIT qui guideront le processus décisionnel d'une organisation.

CALCULER LE RENDEMENT DES INVESTISSEMENTS (RI)

$$\text{RI} = \frac{\text{Valeur totale des bénéfices de l'AIT} - \text{Coût total de l'AIT}}{\text{Coût total de l'AIT}}$$

L'analyse coûts-avantages est une méthode couramment employée dans l'ensemble des secteurs d'activité et des disciplines pour évaluer le caractère désirable des projets et des investissements en répertoriant et en évaluant les coûts et avantages pertinents. Chaque analyse coûts-avantages est différente compte tenu de la diversité des facteurs à considérer, dont la période d'évaluation, les retombées sociales générales et le point d'exécution (en amont ou en aval). Les organisations peuvent donc calculer le RI de différentes manières.

Par exemple, le RI dans les formations d'apprenti vise plutôt le rendement obtenu au cours du placement en examinant les contributions productives des étudiants, alors que le RI dans les stages d'enseignement coopératif privilégie davantage le rendement après-stage en s'intéressant au recrutement futur des étudiants de co-op. Dans ce guide, nous indiquons comment mesurer le RI dans le cadre de l'analyse coûts-avantages de tout type de programme d'AIT, en tenant compte de ces différences.

POURQUOI CALCULER LE RI ?

L'élaboration d'un cadre de mesure du RI peut vous aider à répondre à certaines questions fondamentales :

- Quels sont les avantages de votre programme d'AIT ?
- Quels sont les objectifs à court et à long terme de votre programme d'AIT ?
- En quoi les résultats de votre programme d'AIT vous aident-ils à atteindre vos objectifs ?
- Quels sont les coûts de votre programme d'AIT ?
- Le programme d'AIT de votre organisation a-t-il un retour sur investissement positif ?

Le RI peut servir à justifier les dépenses consacrées à un programme d'AIT et aider votre organisation à comparer divers types d'AIT. En bout de ligne, l'établissement d'un cadre de mesure du RI représente un bon moyen de suivre les résultats de votre programme d'AIT et d'évaluer dans quelle mesure il atteint ses objectifs.

Selon 71 % des répondants à notre enquête auprès des intervenants, le RI est un facteur important ou extrêmement important dans la communication des avantages de l'AIT.¹ Malheureusement, de nombreux employeurs ne mettent pas en valeur l'importance du RI, puisque seulement 6 % des répondants évaluent actuellement le RI de leurs programmes d'AIT.² Ce guide a pour but d'encourager les employeurs à mesurer le RI pour mieux communiquer les avantages de l'AIT à leurs parties prenantes.

1 Données recueillies à partir du questionnaire de la réunion des parties prenantes de TRAES (n=90).

2 Données collectées à partir de l'enquête auprès des propriétaires, des cadres supérieurs et des gestionnaires, et du questionnaire des réunions des parties prenantes de TRAES (n=99).

QUI DEVRAIT CALCULER LE RI ?

Nous incitons toutes les organisations à essayer de calculer le RI. Le simple fait d'élaborer un cadre de mesure du RI peut jeter un éclairage intéressant sur les différents coûts et avantages du programme d'AIT de votre organisation. Même si elle peut être difficile, l'élaboration d'un tel cadre peut aussi s'avérer enrichissante et produire un puissant outil qui sera compris d'un vaste éventail d'intervenants.

Étape 2 : Mesurez vos coûts

Pour calculer le RI, vous devez comprendre et quantifier tous les coûts associés à votre programme d'AIT. L'attribution d'une valeur monétaire aux coûts d'un programme d'AIT est généralement simple puisque la plupart des coûts ont une valeur monétaire inhérente.

N'oubliez pas que les divers types de programmes d'AIT n'ont pas tous les mêmes coûts. Les nouveaux types d'AIT (ex. consultance, concours, projets en ligne, micro-stages) peuvent offrir des options peu risquées et peu coûteuses par rapport aux types d'AIT plus classiques (formations d'apprenti, stages, enseignement coopératif). Comme ces types émergents d'AIT sont généralement plus courts (ex. un micro-stage de deux semaines plutôt qu'un programme d'enseignement coopératif de quatre mois) et nécessitent un moindre engagement de l'employeur, leur coût est moins élevé. Les modèles de consultance et de concours peuvent même offrir des options « sans frais » : dans certains cas, les consultations sont payées par l'établissement postsecondaire, et les concours n'exigent aucun investissement de l'employeur, sauf peut-être pour juger les résultats ou donner une rétroaction. Quand vous aurez à décider du type de programme d'AIT à entreprendre, réfléchissez au montant que vous souhaitez investir dans votre programme d'AIT.

LISTE DE COÛTS À CONSIDÉRER

Coûts du recrutement et des salaires du personnel de recrutement

Comprend les frais salariaux des tâches d'administration et de recrutement liées à l'AIT.

EXEMPLE : L'un de vos employés consacre 10 heures par semaine pendant 6 semaines au recrutement d'étudiants en AIT, à un taux horaire de 40 \$/h. Il a également engagé des frais de publicité de 1 500 \$ pour la durée du cycle de recrutement. Il a également engagé des frais de publicité payés de 1 500 \$ pour la durée du cycle de recrutement. Vos coûts totaux de recrutement et d'administration sont de 3 900 \$ ($[40 \text{ \$/h} \times 10 \text{ h/sem.} \times 6 \text{ semaines}] + 1\,500 \text{ \$}$).

Salaires du personnel de formation

Comprend les coûts associés au personnel de formation (à temps plein, à temps partiel et externe) durant la période de leurs heures de travail habituelles consacrées à l'enseignement aux étudiants.

EXEMPLE : Deux de vos superviseurs consacrent 20 heures par semaine à la supervision et à l'instruction des étudiants en AIT pendant leur stage de 12 semaines, à un taux horaire de 30 \$/h. Le coût total du personnel de formation est de 14 400 \$ ($2 \times [30 \text{ \$/h} \times 20 \text{ h/sem.} \times 12 \text{ semaines}]$).

Salaires des étudiants

Comprend les salaires réguliers, les salaires irréguliers et l'indemnisation des frais de repas, de déplacement et de subsistance.

EXEMPLE : Si votre organisation a embauché 10 étudiants en AIT pour 35 heures par semaine à un taux horaire de 15 \$/h pour un total de 12 semaines, votre coût total est de 63 000 \$ ($10 \times [15 \text{ \$/h} \times 35 \text{ h/sem} \times 12 \text{ semaines}]$).

Fournitures et frais de formation

Comprend le coût des fournitures utilisées pour les activités non productives en milieu de travail, de même que le coût des livres, des logiciels et vidéos d'apprentissage et de l'équipement de travail.

EXEMPLE : L'un de vos étudiants en AIT a été approuvé pour suivre un cours de formation spécialisé sur l'accessibilité afin de concevoir des documents accessibles dans votre organisation. Le coût du cours de formation est de 450 \$.

Matériel et de infrastructures

Comprend le coût de l'équipement des étudiants en matériel et logiciels essentiels pour travailler à distance ou en personne. Ils comprennent également les machines ou appareils supplémentaires pour les étudiants et la location ou l'utilisation de locaux de formation.

EXEMPLE : Vous avez embauché 10 nouveaux étudiants en AIT, qui ont tous besoin d'un ordinateur portable pour la durée de leur stage, au coût de 1 000 \$ chacun. Cinq de ces étudiants ont également besoin d'un logiciel informatique installé, ce qui coûte 500 \$ par installation. Enfin, votre organisation loue un espace afin d'organiser une journée d'orientation pour tous les étudiants, pour un coût total de 8 000 \$. Le coût total du matériel et de l'infrastructure s'élève à 20 500 \$ ($[10 \times 1\,000 \$] + [5 \times 500 \$] + 8\,000 \$$).

Coût d'opportunité, assurance et taxes

Les coûts d'opportunité sont la valeur de la production à laquelle on renonce lorsque le personnel et les autres ressources sont utilisés pour le programme d'AIT au lieu d'autres tâches productives. Les coûts d'assurance et les taxes associés à l'embauche des étudiants d'AIT peuvent varier selon l'organisation.

Commencez à surveiller, dès le début, les coûts de votre programme d'AIT. Cela pourrait accélérer le processus de collecte de données et aider à éviter d'omettre des coûts à la fin.

FINANCEMENT

Tenez compte du financement disponible pour votre industrie et/ou votre région. Le financement peut vous permettre d'embaucher un étudiant à un taux subventionné, ce qui augmentera la rentabilité du travail de l'étudiant pendant votre programme d'AIT. Pour plus d'informations, consultez le [Catalogue de soutiens financiers](#) de TRAES.

Étape 3 : Identifiez vos bénéfices

Déterminer le RI de votre programme d'AIT est un moyen d'en mesurer la réussite. Cependant, les critères de réussite diffèrent d'une organisation à l'autre. Il est important d'examiner les bénéfices à court et à long terme de votre programme d'AIT avant de commencer à essayer de calculer le RI. Réfléchissez-y en examinant les documents du programme, comme les modèles logiques, ou les documents de recrutement ou de planification. Pour approfondir les facteurs qui déterminent le RI et les avantages de l'AIT, consultez le guide de TRAES [RI : Au-delà des chiffres](#).

Les objectifs à court terme se rapportent aux avantages dont vous souhaitez profiter au cours du stage. Les objectifs à long terme, eux, ont trait aux avantages que vous souhaitez retirer après que l'étudiant ou l'étudiante aura terminé son stage d'AIT. Nos discussions avec les parties prenantes révèlent que les bénéfices à long terme semblent davantage compter pour les organisations. Les avantages à court terme offrent des rendements marginaux qui aident à compenser le coût des programmes d'AIT avant la pleine concrétisation des avantages à long terme. Quelques objectifs à considérer pour le long terme sont présentés ci-dessous.

UN VIVIER DE TALENT QUALIFIÉ

En examinant vos objectifs à long terme associés à la création d'un vivier de talents qualifiés grâce à l'AIT, posez-vous les questions suivantes :

- Cherchez-vous une nouvelle stratégie de recrutement en période de resserrement du marché du travail ?
- Votre organisation ou votre industrie est-elle méconnue des jeunes ?
- Cherchez-vous un moyen peu risqué de mettre à l'essai de potentiels étudiants ?
- Cherchez-vous à constituer un bassin de candidats dotés de compétences précises qui pourront être opérationnels dès leur entrée en fonction ?
- Cherchez-vous un moyen de conserver les talents dans votre organisation ?
- Combien d'étudiants-stagiaires de niveau postsecondaire ont intégré l'effectif salarié de votre organisation ?

Outre la constitution d'un vivier de talents, l'AIT comporte d'autres avantages pour la gestion de l'effectif, notamment une meilleure mobilisation du personnel, le perfectionnement de futurs gestionnaires et la planification de la relève.



**En tant qu'élément
de votre réserve
de talents
qualifiés, l'AIT
peut également
être utilisé pour
attirer, identifier,
développer et
retenir des talents
divers dans votre
organisation.**

ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION

À l'intérieur de votre bassin de talents qualifiés, l'AIT peut également vous aider à détecter, attirer, perfectionner et retenir des talents en quête d'équité. En examinant vos objectifs à long terme en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, posez-vous les questions suivantes :

- Devez-vous atteindre, dans votre organisation, des objectifs ou des quotas spécifiques d'équité, de diversité et d'inclusion ?
- Voulez-vous affronter les barrières systémiques et cultiver l'inclusion, l'appartenance et l'accessibilité dans votre organisation ?
- Avez-vous le vif désir de mettre à profit les nouvelles perspectives et les approches innovatrices grâce à une équipe diverse ?
- Souhaitez-vous attirer de nouveaux talents en recrutant des étudiants internationaux ?
- Le recrutement de talents issus de groupes historiquement sous-représentés vous aiderait-il à combler les pénuries de main-d'œuvre ?
- En fonction de la région et du secteur d'activité de votre organisation, un engagement à embaucher des talents indigènes locaux favoriserait-il la croissance économique et les filières de talents dans votre organisation et votre communauté locale ?³

³ Les sociétés minières opérant dans le Nord, par exemple, sont tenues de respecter les engagements énoncés dans les Impact Benefit Agreements (accords confidentiels entre la société minière et les communautés autochtones locales) et les Socio-Economic Agreements (accords entre la société et le gouvernement territorial) qui les obligent à atténuer les effets négatifs de leurs projets et à soutenir l'économie et l'emploi locaux. Mining Industry Human Resources Council. "Northern Territories Mining Hiring Requirements and Available Talent Forecasts: An Overview of Canada's Three Territories." Kanata, Ontario, February 2015.

GAINS DE PRODUCTION

Il y a gain de productivité lorsque les étudiants produisent des extraits pour votre organisation. Ces gains sont généralement perçus par les parties prenantes comme un bonus et représentent rarement l'objectif premier du programme d'AIT. Cela dit, ils revêtent une plus grande importance pour les petites et moyennes entreprises (PME) et les organisations qui offrent des formations d'apprenti ou d'autres placements de plus longue durée.

En examinant vos objectifs à court terme pour la productivité, posez-vous les questions suivantes :

- Quel est le rôle des stagiaires dans votre organisation ?
- Quels projets souhaitez-vous réaliser dans le cadre de votre programme d'AIT ?
- Quelles tâches seront exécutées par les stagiaires de votre programme d'AIT ?
- Cherchez-vous à alléger la charge de travail des autres membres du personnel ?
- Cherchez-vous des étudiants pour combler des postes vacants à court terme ?

INNOVATION

Les intervenants reconnaissent que les étudiants apportent, durant leur stage d'AIT, de nouvelles idées qui profitent à l'organisation. L'innovation et le transfert de savoir dans une organisation sont considérés comme de précieux avantages à court terme de l'AIT, en particulier par les jeunes pousses technologiques, les entreprises manufacturières et de finance, des assurances et des services professionnels, scientifiques et techniques.

En examinant vos objectifs à court terme en matière d'innovation, posez-vous les questions suivantes :

- Souhaitez-vous obtenir de nouvelles idées de la part des étudiants participant à votre programme d'AIT ?
- Souhaitez-vous faire fructifier l'énergie et la motivation des étudiants participant à votre programme d'AIT ?
- Souhaitez-vous engendrer un milieu de travail collaboratif ?



Étape 4 : Quantifiez vos bénéfices

Afin de mesurer les avantages décrits à l'étape 3, vous devez déterminer les indicateurs de rendement qui permettent de mesurer et de suivre les progrès d'un programme d'AIT. Sans ces indicateurs, il sera impossible de connaître le rendement de votre programme d'AIT et d'attribuer une valeur monétaire à ses résultats. Considérez les questions suivantes :

- Quelles activités entreprenez-vous actuellement pour réaliser vos avantages à court et à long terme ?
- Quels sont les résultats les plus importants de votre programme d'AIT ?
- Quels sont les documents du programme qui rendent le mieux compte des principales activités et résultats du programme ?

IDENTIFIER DES INDICATEURS

Pour chaque résultat recensé à l'étape 3, fixez un indicateur qui servira à mesurer ces résultats. Il importe de fixer des indicateurs pertinents, compréhensibles, impartiaux et faciles à interpréter et à mesurer. Certains avantages auront des indicateurs simples tels que les ventes, la production ou les taux de rétention.

Pour vous aider à mesurer la progression d'un indicateur, identifiez tous les documents et bases de données du programme qui enregistrent les activités récentes du programme et les avantages qui en découlent. Il peut s'agir des éléments suivants (liste non exhaustive) :

- Nouveaux projets entrepris par des étudiants d'AIT.
- Placements professionnels offerts aux étudiants sous-représentés.
- Le développement des compétences des étudiants et les résultats d'apprentissage connexes pendant un placement professionnel.
- Marqueurs du développement des compétences et autres résultats d'apprentissage connexes.

EXEMPLE : Dans le contexte de l'AIT, la rétention fait référence au nombre d'anciens étudiants en AIT qu'une organisation est en mesure de retenir ou d'embaucher une fois leurs études postsecondaires terminées.

La rétention est, pour les employeurs, un des plus importants avantages d'offrir une expérience d'AIT. Les anciens étudiants possèdent non seulement de meilleures compétences techniques générales et de meilleures habiletés sociales et émotionnelles, mais également des compétences propres à l'organisation. Ceci facilite et accélère leur intégration et, à terme, allège le fardeau financier associé au recrutement, à l'embauche et à la formation de candidats externes.⁴ Il est important de mesurer la rétention pour comprendre le degré de concrétisation de cet avantage dans votre organisation. Envisagez d'appliquer l'indicateur suivant :

CALCULER LE TAUX DE RÉTENTION



=

total d'étudiants **embauchés**

total d'étudiants qui ont **complété** le programme d'AIT

 **PRENEZ NOTE** qu'il peut s'écouler quelques années avant que vos stagiaires ne terminent leurs études postsecondaires. Pour cette raison, il se peut qu'il ne soit possible de commencer à calculer le retour sur investissement que plusieurs années après le lancement de la programmation de l'AIT dans votre organisation. Votre organisation souhaitera peut être ensuite calculer la rétention sur une base annuelle ou trimestrielle.

⁴ Samuel Muehlemann, et Stefan C. Wolter. « Return on Investment of Apprenticeship Systems for Enterprises: Evidence from Cost-Benefit Analyses ». *IZA Journal of Labor Policy* 3, no. 1 (28 novembre 2014): 25, <https://link.springer.com/article/10.1186/2193-9004-3-25>.

D'autres résultats seront moins simples à mesurer et peuvent nécessiter des évaluations liées à l'apprentissage ou au rendement des étudiants. Ces évaluations jouent un rôle vital dans la mesure des résultats moins tangibles d'un programme d'AIT, comme le développement des compétences sociales des étudiants ou l'encouragement de l'innovation.

EXEMPLES :

1. Un étudiant en AIT prend en charge certaines des tâches de moindre intensité d'un employé plus expérimenté, ce qui permet à ce dernier de consacrer son temps à des tâches de plus grande valeur et plus productives.
2. Vous augmentez votre productivité en confiant à un étudiant en AIT des tâches qui auraient été confiées à un fournisseur externe à un coût plus élevé.

NOTE : Ces calculs sont excessivement simplifiés mais vous donnent une idée de la manière de calculer les avantages en termes de productivité.

ATTRIBUER UNE VALEUR MONÉTAIRE À VOS BÉNÉFICES

L'attribution d'une valeur monétaire aux résultats de votre programme d'AIT est une étape importante, mais souvent ardue. Certains résultats de l'AIT, en particulier ceux liés à la production, à la création d'un bassin de talents qualifiés et à la gestion des effectifs, sont facilement quantifiables.

EXEMPLE : Votre organisation a déterminé qu'elle économise 1 000 \$ pour chaque étudiant en AIT qu'elle embauche par rapport à l'embauche d'une personne externe. Cette valeur a été calculée comme la différence entre le coût d'attirer, d'interviewer, d'intégrer et de former des candidats externes par rapport à vos étudiants en AIT. Vous avez embauché 6 étudiants sur les 12 qui ont fait un stage dans votre organisation et vous avez donc économisé 6 000 \$.

Il peut être très difficile d'attribuer une valeur monétaire aux avantages intangibles reçus de votre programme d'AIT, comme l'innovation ou l'amélioration de l'équité, la diversité et l'inclusion. Vos indicateurs pourraient mesurer la présence d'idées novatrices et les niveaux d'engagement des élèves d'AIT en quête d'équité dans votre organisation.

La recherche externe peut être un outil utile pour quantifier ces types d'avantages. N'oubliez pas que même si vous ne pouvez pas attribuer une valeur monétaire à certains avantages reçus de l'AIT, cela ne signifie pas que ces avantages ne valent pas la peine d'être mesurés et signalés. L'élaboration d'un cadre RIS (rendement de l'investissement social) peut être utile pour encadrer les avantages non financiers de l'AIT (voir l'étape cinq pour plus d'information sur le RIS). Un programme d'AIT peut tout de même être couronné de succès s'il atteint ses objectifs, même sans pouvoir calculer ces bénéfices dans votre calcul de rendement des investissements.



Étape 5 : Mesurez votre RI et incorporez le RIS

RECUEILLIR DES DONNÉES ET CALCULER LE RI

Après avoir déterminé vos coûts et avantages, vous pouvez entrer vos données et calculer le RC de votre programme d'AIT. Une fois le programme d'AIT terminé et/ou les évaluations effectuées, vous pouvez évaluer l'indicateur de chaque avantage et lui attribuer la valeur monétaire déterminée ci-dessus.

Avec un peu de chance, vos coûts (déterminés à l'étape 2) ont été suivis tout au long du programme d'AIT et cette dernière étape consiste simplement à additionner tous les coûts. Assurez-vous d'enregistrer tous les soutiens financiers reçus du gouvernement et d'autres organisations. Le soutien financier reçu du gouvernement ou d'autres organisations doit être soustrait du coût de votre programme d'AIT.

Utilisez le [Modèle de calcul du rendement des investissements](#) de TRAES pour rassembler toutes les données. Une fois que la valeur de tous les coûts et avantages a été estimée, le ROI peut être calculé à l'aide de la formule suivante :

CALCULER LE RENDEMENT DES INVESTISSEMENTS (RI)

$$\text{RI} = \frac{\text{Valeur totale des bénéfices de l'AIT} - \text{Coût total de l'AIT}}{\text{Coût total de l'AIT}}$$

$$0,12 = \frac{65\,000 \$ - 58\,000 \$}{58\,000 \$}$$

EXEMPLE: le programme d'AIT de la compagnie X reçoit un profit de 1,12 \$ pour chaque dollar investi.

INTÉGRER LE RIS

L'acronyme RIS désigne le « rendement de l'investissement social ». Le RIS et le RI sont tous deux des cadres d'analyse coûts-avantages, mais le RIS met l'accent sur la valeur sociale en traduisant les objectifs sociaux d'investissement en mesures financières et non financières. À la différence du RI, l'analyse du RIS ne doit pas se limiter à une métrique puisqu'elle présente un cadre permettant de comprendre l'ensemble des retombées sociales d'un programme; le facteur monétaire joue un rôle important mais non exclusif.⁵

Après avoir suivi les étapes requises pour déterminer le RI, vous avez peut-être rencontré certaines retombées sociales de nature plus générale comme l'amélioration de la diversité au sein de votre équipe ou l'amélioration des relations avec les programmes d'enseignement postsecondaire. Elles sont difficiles à quantifier et inclure dans votre mesure du rendement des investissements donc, par conséquent, vous ne pourrez pas nécessairement les incorporer à votre mesure du RI. Envisagez de déclarer ces retombées selon le prisme du RIS.

Il sera essentiel d'établir des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour mesurer, surveiller et déclarer les retombées sociales. Les exemples suivants sont des indicateurs que vous pourriez retenir pour mesurer l'équité, la diversité et l'inclusion.

MESURER L'ÉQUITÉ, LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION

- **Indicateur quantitatif** : nombre d'employés s'identifiant comme Noirs, Autochtones et/ou personnes de couleur avant le lancement de votre programme d'AIT par rapport au nombre d'employés après le lancement de votre programme d'AIT.
- **Indicateur qualitatif** : la mesure dans laquelle les étudiants issus de communautés en quête d'équité se sentent capables d'apporter des contributions significatives et valorisantes à leurs équipes ou projets, comme indiqué dans les évaluations des pairs, du superviseur ou anonymes.
- **Les ressources externe** peut également sont aussi importants pour

5 Eilís Lawlor, Eva Neitzert, et Jeremy Nicholls. « Measuring Value: A Guide to Social Return on Investment (SROI) ». Londres, Royaume-Uni : New Economics Foundation, 2008.

comprendre la valeur des avantages sociaux plus larges de facteurs tels que l'innovation, la diversité et l'inclusion, la responsabilité sociale des entreprises, etc.

Dans l'ensemble, le processus de formulation d'un cadre de RIS se décline ainsi :

- Discuter avec les parties prenantes internes et externes à votre organisation pour cerner les retombées sociales plus générales qui découlent de votre programme d'AIT.
- Comprendre comment les activités et résultats du programme d'AIT produisent ces retombées sociales.
- Trouver des indicateurs appropriés pour suivre les changements survenus grâce à votre programme d'AIT.
- Attribuer des valeurs financières de substitution aux indicateurs difficilement monétisables, à la lumière d'une évaluation interne ou de recherches externes.
- Comparer la valeur des retombées sociales au coût financier de votre programme d'AIT.⁶

Le RIS permet aux employeurs d'examiner les résultats de leur programme d'AIT et de reconnaître comment ces résultats mènent à des retombées sociales plus globales qui profitent à leur organisation, à leur industrie et à leur collectivité.

6 Tiré de Eilís Lawlor, Eva Neitzert et Jeremy Nicholls, « Measuring Value : A Guide to Social Return on Investment (SROI) ». Londres, Royaume-Uni : New Economics Foundation, 2008



Ressources et outils supplémentaires

La TRAES s'engage à faire en sorte que chaque étudiant de niveau postsecondaire ait une expérience d'apprentissage intégré au travail (AIT) avant d'obtenir son premier diplôme ou grade. Afin de promouvoir des opportunités d'AIT significatives et de renforcer la capacité et l'infrastructure des employeurs, TRAES a développé un Centre AIT. Ce guichet unique contient des ressources et des outils permettant aux employeurs d'explorer, d'investir et de créer des stages d'AIT de qualité.

D'autres ressources sur le rendement des investissements sont actuellement disponibles :

- **RI : Au-delà des chiffres** - un supplément à ce guide du RI pour vous aider à comprendre plus en détail les facteurs qui influencent le RI.
- **Une calculatrice interactive du RI** - calculez votre RI estimé à l'aide de cette calculatrice, en suivant les étapes décrites dans ce guide du RI.
- **Un modèle de calcul du RI** - téléchargez une feuille de calcul du RIS partageable pour calculer le RIS de votre programme d'AIT hors ligne.

Notre Centre AIT va s'agrandir, alors revenez souvent sur le site bher.ca/fr/centre-ait.

Bibliographie

Lawlor, Eilís, Eva Neitzert, et Jeremy Nicholls. « Measuring Value: A Guide to Social Return on Investment (SROI) ». Londre, Royaume-Uni : New Economics Foundation, 2008. <https://commdev.org/pdf/publications/Measuring-Value-A-Guide-to-Social-Return-on-Investment.pdf>.

Mining Industry Human Resources Council. « Northern Territories Mining Hiring Requirements and Available Talent Forecasts: An Overview of Canada's Three Territories ». Kanata, Ontario, février 2015. https://www.ece.gov.nt.ca/sites/ece/files/resources/nwt_mining_hiring_requirements_and_available_talent_forecast_-_an_overview_of_canadas_three_territories.pdf.

Muehleemann, Samuel, et Stefan C. Wolter. « Return on Investment of Apprenticeship Systems for Enterprises: Evidence from Cost-Benefit Analyses ». *IZA Journal of Labor Policy* 3, no. 1 (28 novembre 2014): 25. <https://link.springer.com/article/10.1186/2193-9004-3-25>.



LA TABLE RONDE
**DES AFFAIRES +
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR**