



Future Skills
Centre

Centre des
Compétences futures

DECEMBRE 2022

COMPÉTENCES EN MATIÈRE D'INNOVATION

Études de cas internationaux

SHIFT
insights

Le Centre des Compétences futures (CCF) est un centre de recherche et de collaboration avant-gardiste qui se voue à préparer les Canadiennes et les Canadiens pour qu'ils aient du succès en emploi et qu'ils satisfassent aux besoins émergents en talents des employeurs. En qualité de communauté pancanadienne, le CCF réunit des experts et des organismes de différents secteurs afin de déterminer, d'évaluer et d'échanger de façon rigoureuse des approches novatrices au développement des compétences nécessaires pour favoriser la prospérité et l'inclusion. Le CCF participe directement à l'innovation grâce à des investissements dans des projets pilotes et de la recherche universitaire sur l'avenir du travail et les compétences au Canada. Le Centre des Compétences futures – Future Skills Centre est financé par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Compétences futures.

Shift Insights est un atelier de recherche et de politique qui se penche sur les défis et les opportunités sociaux, économiques et technologiques auxquels le Canada est confronté. Nous produisons des recherches et des conseils opportuns pour améliorer la compréhension et la prise de décision à travers un large éventail de priorités politiques et stratégiques.

Authors

DANIEL MUNRO

CO-FOUNDER & PRINCIPAL, SHIFT INSIGHTS

Le Dr Daniel Munro est agrégé supérieur, enseignant et directeur des projets politiques au sein de l'Innovation Policy Lab de la Munk School of Global Affairs and Public Policy, chercheur en résidence chez Actua, et codirecteur de Shift Insights. Avant cela, il était chargé de recherche à l'Institut Brookfield pour l'innovation + l'entrepreneuriat (2017-2021), directeur associé des politiques publiques au Conference Board du Canada (2008-2017) et analyste principal au Conseil des académies canadiennes (2007-2008). Les recherches de Dan portent sur les politiques en matière de science, de technologie et d'innovation, sur les compétences et l'éducation, ainsi que sur l'éthique appliquée, notamment l'éthique de l'innovation.

CREIG LAMB

CO-FOUNDER & PRINCIPAL, SHIFT INSIGHTS

Creig Lamb est codirecteur de Shift Insights, un organisme de recherche axé sur l'innovation et la politique technologique. Avant de rejoindre Shift, M. Creig a travaillé en tant que conseiller politique principal à l'Institut Brookfield pour l'innovation et l'entrepreneuriat (BII+E), où il a beaucoup écrit sur la technologie, l'évolution des compétences requises et la préparation des entreprises et de la main-d'œuvre à une économie en pleine transformation.

Compétences en matière d'innovation : Études de cas internationaux est financé par le programme Compétences Futures du Gouvernement du Canada.

Les opinions et interprétations de cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du Gouvernement du Canada.

Gagnant-gagnant : Optimiser les compétences de la main-d'œuvre et les secteurs économiques régionaux

Au Canada, nous entendons souvent parler d'un double dilemme : Les entreprises veulent innover et se développer, mais elles peinent à trouver une main-d'œuvre possédant les compétences et les connaissances requises. Parallèlement, la main-d'œuvre a du mal à trouver et à participer à des initiatives d'éducation et de formation qui l'aideraient à développer ses compétences et ses connaissances.

Ce nouveau rapport explore les compétences pour l'innovation dans une perspective élargie, en se concentrant sur les initiatives de développement des compétences qui visent à améliorer les opportunités pour la main-d'œuvre et à soutenir l'innovation et la croissance dans les secteurs économiques régionaux. Il examine trois études de cas - deux aux États-Unis et une en Europe - dans des secteurs et régions spécifiques qui s'attaquent à ce double défi pour la main-d'œuvre et les employeurs.

Ce travail est de plus en plus important, car les économies continuent de se transformer sous l'effet des changements technologiques (et autres). Les auteurs examinent en profondeur les défis et les opportunités sectorielles et régionales, révélant qu'il est possible de créer des scénarios gagnant-gagnant basés sur la confiance entre la main-d'œuvre, les intermédiaires de la main-d'œuvre et les employeurs. En particulier, il met en lumière l'importance de la confiance, et l'importance de cette confiance pour obtenir de meilleurs résultats pour les groupes en quête d'équité.

Au Centre des Compétences futures (CCF), nous nous engageons à fournir des données pratiques sur le marché du travail et des parcours professionnels adaptés. Cette recherche aidera le CCF, ainsi que ses partenaires de choix, à renforcer l'écosystème de développement des compétences du pays et à doter la population canadienne des compétences, des connaissances et des outils dont elle a besoin pour prospérer dans l'avenir.

Samir Khan
Associé principal de recherche et d'évaluation
Centre des Compétences futures



Table des matières

1	Résultats des cas internationaux
2	Introduction
4	Cas et démarche
6	Principaux constats
15	Prochaines étapes
16	Case 1: Project QUEST
32	Case 2: Manufacturing Connect
46	Case 3: MATES - L'Alliance maritime pour favoriser une économie bleue européenne

Résultats des cas internationaux : rapport de synthèse

Sommaire

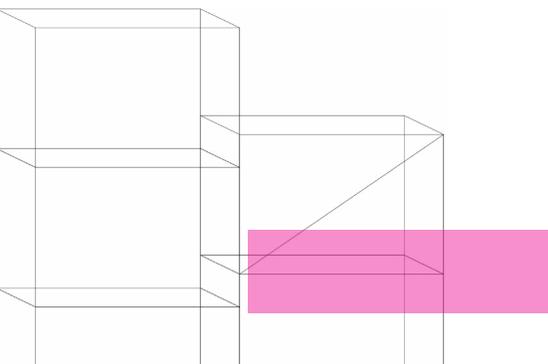
Le rapport présente les résultats de trois programmes de perfectionnement des compétences sectorielles axés sur la région, qui visent à doter les gens des compétences nécessaires pour contribuer à l'innovation et à la croissance.

Manufacturing Connect à Chicago et le projet QUEST à San Antonio sont des programmes de longue date qui préparent les personnes sans emploi ou sous-employées à des professions dans les secteurs de la fabrication, des soins de santé et de la technologie. MATES se concentre sur la conception de projets pilotes de perfectionnement des compétences dans les secteurs de la construction navale et des énergies marines renouvelables dans toute l'Union européenne, sur la base d'une analyse économique et du marché du travail à multiples facettes.

Les études de cas révèlent que des programmes bien conçus peuvent améliorer les compétences et le mieux-être de la main-d'œuvre, ainsi que la vigueur et la croissance de secteurs économiques régionaux dynamiques, s'ils répondent aux conditions suivantes :

- ils se concentrent sur **les occasions pertinentes pour les secteurs et la région**;
- ils comprennent une **analyse solide des tendances économiques axées sur les possibilités d'innovation et de croissance**;
- ils prévoient de nouer des **relations solides** entre les employeurs, les établissements de formation, les organismes gouvernementaux et les organismes sans but lucratif et d'en tirer parti;
- ils comprennent la mise en place d'une **organisation intermédiaire dotée de ressources suffisantes** pour diriger et gérer l'initiative et coordonner les parties prenantes;
- Ils fournissent des **ressources substantielles et un soutien global aux stagiaires** pour qu'ils puissent achever leur formation tout en gérant d'autres aspects de leur vie, dont le logement, la garde des enfants, le transport et le manque à gagner pendant la formation.

Cette note aborde six points clés qui ressortent de l'analyse. Des études de cas approfondies sur les trois initiatives sont jointes en annexe.



Introduction

L'économie de l'innovation au Canada fait face à un double défi. Les entreprises qui veulent innover et se développer peinent souvent à trouver les travailleurs possédant les compétences et les connaissances appropriées, tandis que de nombreux travailleurs ont de la difficulté à dénicher des programmes d'éducation et de formation qui les aideraient à acquérir ce dont ils ont besoin. Certaines entreprises relèvent ce défi en collaborant avec des établissements de formation pour recycler leur main-d'œuvre actuelle ou en élaborant des programmes visant à garantir que les nouvelles recrues possèdent les compétences et les connaissances pertinentes. Pourtant, trop peu d'entre elles appliquent cette stratégie. Par ailleurs, de nombreux programmes classiques de perfectionnement et de recyclage des compétences ne parviennent pas à assurer une correspondance entre les besoins des entreprises et des secteurs innovants avec ceux de la main-d'œuvre¹. Il en résulte des occasions perdues et une perte de croissance dans l'économie de l'innovation.

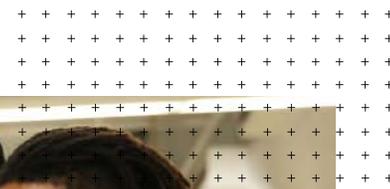
À l'échelle mondiale, il existe des exemples de programmes de formation qui parviennent à relever les deux volets du défi. Des consortiums d'entreprises, d'organisations syndicales, de prestataires de formation et d'établissements d'enseignement postsecondaire de différentes régions et de différents secteurs ont lancé des initiatives visant à préparer les personnes à la recherche d'emploi, et ainsi répondre à la demande régionale et sectorielle non satisfaite. Certaines de ces initiatives – comme le modèle BioWork en Caroline du Nord, qui a fait l'objet d'études approfondies – ont engendré des occasions importantes pour les entreprises et les travailleurs². Cependant, il existe des modèles dans d'autres régions et secteurs dont on peut tirer de précieux enseignements. Le présent rapport et les études de cas qui l'accompagnent présentent les résultats de trois programmes de formation aux compétences essentielles à l'innovation qui peuvent servir de base à la conception et à l'exploitation de modèles au Canada.

De nombreux programmes classiques de perfectionnement et de recyclage des compétences ne parviennent pas à assurer une correspondance entre les besoins des entreprises et des secteurs innovants avec ceux de la main-d'œuvre.

Comme le révèlent la présente note et les études de cas, des initiatives bien conçues et gérées en matière de compétences pour l'innovation peuvent améliorer les compétences et le bien-être des travailleurs, ainsi que la vigueur et la croissance des secteurs économiques régionaux. Leur succès dépend de ce qui suit:

- une conception adaptée au secteur et à la région;
- une analyse solide des tendances économiques axée sur l'innovation et les possibilités de croissance;
- des relations solides entre les employeurs, les établissements de formation, les organismes gouvernementaux et les organismes à but non lucratif;
- une entité intermédiaire dotée de bonnes ressources qui dirige et gère l'initiative et coordonne les parties prenantes;
- des ressources et un soutien substantiels pour permettre aux stagiaires et aux travailleurs de poursuivre et de terminer leur formation, et de gérer d'autres aspects de leur vie, comme le logement, la garde d'enfants, le transport et le manque à gagner pendant la formation.

Les initiatives réussies en matière de compétences pour l'innovation sont très attentives aux réalités des économies régionales dans lesquelles les secteurs et les entreprises partenaires exercent leurs activités, ainsi qu'à l'expérience de vie complète des travailleurs et des stagiaires. Elles sont profondément ancrées dans les réseaux économiques et sociaux de la région et offrent aux participantes et participants un soutien bien plus important que celui qu'offrent généralement les initiatives de formation conventionnelles.

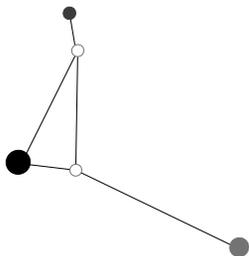


Cas et démarche

Le présent rapport et les études de cas qui l'accompagnent se penchent sur trois programmes de développement des compétences qui visent à améliorer les perspectives des travailleurs et à soutenir l'innovation et la croissance dans les secteurs économiques régionaux. Les études de cas indépendantes sont jointes en annexe. Cette note d'introduction offre une synthèse et tire des enseignements des études de cas afin d'éclairer les stratégies et les initiatives régionales et sectorielles en matière de compétences pour l'innovation et la croissance au Canada.

Deux initiatives – Manufacturing Connect à Chicago et le projet QUEST à San Antonio – sont des programmes de longue date qui préparent les personnes sans emploi ou sous-employées à des professions dans les secteurs de la fabrication, des soins de santé et de la technologie. MATES, une initiative relativement nouvelle dans l'Union européenne, permet de tirer des leçons sur la collecte et l'utilisation de données sur les compétences et sur le développement de projets pilotes menés par des partenaires dans les secteurs de la construction navale et des énergies marines renouvelables.

- **Le projet QUEST**, à San Antonio, au Texas, aide les adultes à faible revenu à obtenir des qualifications postsecondaires et à accéder à des emplois bien rémunérés dans des secteurs en pleine croissance de l'économie locale, à savoir les soins de santé, la fabrication de pointe et les technologies de l'information. Il s'appuie sur un processus engagé par le secteur pour cibler les professions à forte demande et les compétences requises. Il facilite la formation des candidates et candidats grâce à d'importants services d'accompagnement (aide financière pour les frais de scolarité et le matériel de formation; conseils; orientation vers des services d'aide pour les factures, la garde d'enfants, l'alimentation et le transport; réunions hebdomadaires; gestion de cas; aide au placement, etc.) Le projet QUEST a eu une incidence positive considérable sur l'emploi et le revenu, les participantes et participants gagnant cumulativement, en moyenne, 31 395 dollars américains de plus qu'un groupe témoin de personnes n'ayant pas terminé le programme dix ans après son achèvement.
- **Manufacturing Connect** est une initiative basée à Chicago qui encourage et aide les jeunes des quartiers défavorisés à suivre une formation et à faire carrière dans la fabrication et l'ingénierie appliquée, grâce à un programme d'études sur mesure. L'équipe collabore avec plus de 100 petites et moyennes entreprises manufacturières régionales pour déterminer les besoins en compétences, concevoir des programmes d'études et proposer des expériences d'apprentissage en milieu professionnel. Les formateurs du programme, formés en travail social, se concentrent sur les antécédents, le milieu de vie, les intérêts et les défis de chaque stagiaire, et font appel à des dizaines d'organismes de services sociaux pour fournir aux participants des ressources et un soutien tout au long du programme et jusqu'à l'emploi. De 2011 à 2021, plus de 60 % des participantes et participants ont obtenu des titres de compétences reconnus par les employeurs du secteur manufacturier, un quart d'entre eux ont trouvé un emploi dans le secteur manufacturier local, et d'autres ont suivi un parcours universitaire ou collégial après avoir terminé le programme. De leur côté, les entreprises locales ont renforcé leur intérêt et leurs compétences pour le secteur manufacturier et ont appris des stratégies concrètes pour se montrer plus inclusives et plus favorables aux travailleurs, surtout aux personnes noires et à faible revenu, ce qui contribue à améliorer les perspectives à long terme du secteur.



- MATES (Alliance maritime pour la promotion de l'économie bleue européenne grâce à une stratégie de développement des compétences en technologie marine)** est une initiative européenne plurinationale lancée pour développer une stratégie en matière de compétences pour les secteurs de la construction navale et des énergies marines renouvelables. Ces secteurs, qui adoptent des technologies numériques et vertes à un rythme accéléré, ont besoin de compétences nouvelles et avancées pour soutenir l'innovation et la croissance. MATES réunit des gestionnaires et des spécialistes de ces secteurs, de la communauté savante, de l'enseignement et des établissements de formation pour comprendre les tendances sectorielles, recenser les pénuries de compétences et concevoir, puis étudier des projets pilotes axés sur les besoins sectoriels. En combinant avec rigueur différentes méthodes, l'équipe MATES a mené une analyse détaillée des tendances économiques sectorielles pour éclairer l'élaboration de programmes de formation et de stratégies de recrutement. Cette initiative étant relativement nouvelle, MATES n'en est qu'aux premiers stades de la conception, de la mise en œuvre et de l'apprentissage des programmes de formation pilotes. Par conséquent, on en sait peu sur son incidence. Cependant, l'initiative offre des indications précieuses sur ce qu'il faut faire – ou ne pas faire – lors de la réalisation d'analyses quantitatives et qualitatives des besoins en compétences et de la collaboration avec des partenaires de différents secteurs et pays.

Approche

Chaque étude de cas offre un compte rendu étoffé des motivations, des activités et des résultats générés par les trois initiatives et tire des leçons qui pourraient être utiles dans le contexte canadien. Pour produire les rapports d'études de cas, nous avons procédé à un examen complet de la littérature et des documents pertinents sur l'origine, la conception, le fonctionnement et les résultats du programme. Nous avons recueilli et analysé des données sur les intrants, les extrants et les résultats connexes. Nous avons mené des entrevues semi-structurées avec des personnes et des organismes clés pour aider à contextualiser et à enrichir la compréhension de la conception, du fonctionnement et de l'incidence de chaque cas.

Nous avons ensuite examiné conjointement les trois cas afin de dégager des thèmes communs et des différences notables. La superposition des résultats produits dans chaque cas nous a permis d'évaluer dans quelle mesure les caractéristiques et les activités pouvaient expliquer les bons – et les mauvais – résultats. L'analyse a permis de dégager les principaux constats ci-dessous.



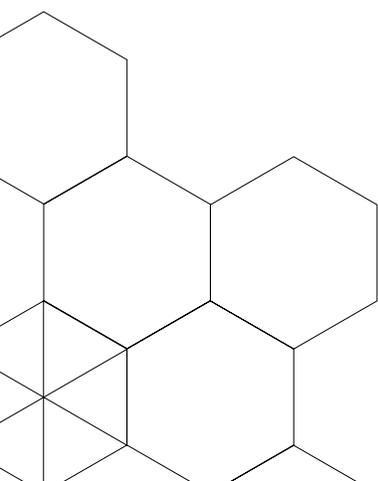
Principaux constats

Les études de cas ont révélé un certain nombre de similitudes et de différences en ce qui concerne la motivation, le contexte, la conception, les activités, les défis, les stratégies et les résultats. Notre analyse met en évidence des caractéristiques et des activités associées au succès – et d'autres liées à des défis permanents – qui permettent de tirer des leçons pour concevoir des initiatives réussies ailleurs.

1er constat : Les stratégies de compétences soutiennent l'innovation et la croissance de différentes manières

L'innovation et la croissance dans les secteurs régionaux existants et émergents dépendent de l'accès des entreprises à un nombre suffisant de travailleurs hautement qualifiés, capables de remplir une variété de rôles. Si une stratégie en matière de compétences ne peut à elle seule stimuler l'innovation et la croissance, elle constitue un ingrédient important de la réussite économique régionale, en particulier pour les régions et les secteurs en transition. Les initiatives en matière de compétences pour l'innovation que nous avons examinées contribuent à l'innovation et à la croissance régionales de différentes manières, à différents degrés, et à différentes étapes du développement économique régional :

- Les initiatives de développement des compétences du projet QUEST sont liées à des secteurs importants et en croissance dans la région, à savoir la fabrication avancée, les soins de santé et les technologies de l'information. Ce projet contribue au développement des compétences des travailleurs qui, autrement, pourraient faire face au sous-emploi ou au chômage à San Antonio, et établit un lien direct entre le contenu et les voies de développement des compétences aux secteurs en croissance. Il a ainsi permis d'anticiper et d'aider à faciliter la croissance de ces secteurs dans la région, en comblant 8418 postes équivalents temps plein entre 1993 et 2016, et en générant des retombées globales de 523 millions de dollars pour l'économie de San Antonio³.
- Le projet Manufacturing Connect de Chicago joue un rôle différent. Au moment où le secteur manufacturier de la région de Chicago était en déclin, Manufacturing Connect a contribué à créer un vivier de compétences pour les PME manufacturières en difficulté, relevant ainsi l'un de leurs principaux défis. Ce faisant, Manufacturing Connect a aidé ces entreprises manufacturières à maintenir leurs activités, à rester dans la région et à fournir de bons emplois à des personnes de Chicago qui, autrement, seraient sous-employées ou au chômage. Les efforts déployés dans le cadre du projet Manufacturing Connect ont non seulement stimulé l'innovation et la croissance dans le secteur manufacturier, mais ils ont surtout aidé les entreprises à rester en activité afin d'explorer des modes de fonctionnement nouveaux et différents.



- Enfin, MATES a pour objectif de déterminer les besoins en compétences et d'élaborer des stratégies en la matière afin de favoriser l'innovation dans les secteurs de la construction navale et des énergies marines renouvelables. Ces deux secteurs ont connu d'importantes mutations technologiques et le secteur des énergies marines renouvelables, en particulier, est engagé dans des activités permanentes de recherche, de développement et d'innovation, qui requièrent toutes des compétences de pointe dont l'offre est limitée. Si les activités de MATES n'ont eu jusqu'à présent qu'une faible incidence sur l'offre de compétences, leur évaluation des besoins du secteur a permis de dégager les compétences requises pour soutenir l'innovation à moyen et à long terme.

Il en ressort que les initiatives en matière de compétences ont un rôle important à jouer dans les économies régionales et l'innovation, qu'il s'agisse d'anticiper et d'apporter un soutien aux secteurs en croissance, de stimuler activement l'évolution technologique et l'innovation dans les secteurs traditionnels et émergents, ou d'aider les secteurs en transition à trouver de nouveaux moyens de survivre et d'être compétitifs. Il est à noter que les trois initiatives se concentrent sur des secteurs d'avenir – certains plus prometteurs que d'autres, certes – mais des secteurs où les tendances et les changements économiques plus larges offrent des occasions aux entreprises et aux travailleurs.



2e constat : L'analyse économique devrait servir à la conception du programme

laquelle une fois qu'une personne a acquis des compétences particulières, elle sera en mesure de trouver un emploi⁴. Dans la pratique, les modèles axés sur l'offre ne parviennent souvent pas à s'adapter à l'évolution du marché du travail et des besoins des employeurs. Par ailleurs, si l'on élabore des programmes en fonction de ce dont les employeurs disent avoir besoin, sans tenir compte des tendances et des moteurs économiques régionaux, les travailleurs et les entreprises risquent d'être mal préparés pour l'avenir. Des évaluations minutieuses et critiques de ce dont les marchés du travail régionaux ont besoin pour innover et croître – aujourd'hui et demain – sont essentielles à la réussite des programmes.

Les trois initiatives examinées ici ont commencé par un examen des conditions économiques dans des secteurs clés afin de déterminer l'orientation que pourraient prendre ces secteurs, les emplois demandés ainsi que les aptitudes et compétences requises pour exercer ces emplois. Ces analyses varient sur les plans de la démarche et de l'intensité, allant d'évaluations continues associées à des ressources modérées dans les cas de Manufacturing Connect et du projet QUEST, à un programme de recherche à l'échelle européenne, en plusieurs étapes et sur plusieurs années, bénéficiant de ressources considérables dans le cas de MATES. L'évaluation des trois projets a commencé par une évaluation des statistiques globales, la compréhension desquelles a ensuite été enrichie en consultant des employeurs et des associations pour qu'elles soient validées et pour qu'elles génèrent des observations supplémentaires.

Les ressources allouées à l'analyse de MATES étaient nettement plus abondantes que celles de Manufacturing Connect et du projet QUEST. Cette disparité pourrait toutefois avoir contribué à une dérive de l'analyse au service de la conception du programme. Les analystes de MATES, en grande partie issus du milieu universitaire, ont produit des rapports qui auraient pu, sans toujours le faire explicitement, mettre en évidence les incidences sur la conception. En revanche, avec des ressources limitées pour une analyse formelle au-delà d'un rapport initial, les équipes Manufacturing Connect et QUEST ont approfondi leur compréhension des besoins en compétences grâce à des échanges continus et réguliers avec les employeurs et ont utilisé ces informations pour éclairer la conception et la révision des programmes en temps réel.



3e constat : Le programme doit être étroitement axé sur la région et le secteur

Les initiatives en matière de compétences pour l'innovation semblent avoir le plus de succès lorsqu'elles se concentrent étroitement et stratégiquement sur un ou deux secteurs dans une zone économique régionale ou locale relativement petite. Bien qu'il soit important de suivre les réalités économiques nationales et mondiales et d'y répondre, les initiatives réussies visent à aider un nombre raisonnable de personnes et d'entreprises dans des secteurs et des régions qu'elles maîtrisent.

À l'instar de BioWork, qui se concentre sur le secteur biotechnologique dans la région de la Caroline du Nord, Manufacturing Connect porte sur le secteur manufacturier à Chicago et le projet QUEST, sur les soins de santé, le secteur manufacturier et les technologies de l'information dans la région de San Antonio. Les responsables du programme se concentrent sur une région et un secteur ciblés, ce qui leur permet d'établir les partenariats et les réseaux solides nécessaires pour se tenir au courant de l'évolution de la demande de compétences et y répondre, d'offrir des occasions d'apprentissage intégré au travail qui sont porteuses et efficaces, de collaborer avec d'autres prestataires de services sociaux et de développer des voies d'accès à l'emploi qui profitent aux stagiaires et aux entreprises locales.

En se concentrant sur le secteur manufacturier de Chicago, l'équipe Manufacturing Connect a noué des relations et établi des canaux d'information qui ont fourni des renseignements essentiels sur les types de technologies utilisées – et donc sur les compétences requises – par les PME manufacturières locales. Ces renseignements n'auraient pas pu être obtenus par des analyses de haut niveau et des statistiques agrégées. L'équipe a ainsi pu intégrer cet équipement dans son atelier d'usinage et adapter la formation aux besoins des fabricants locaux. De plus, l'orientation locale de Manufacturing Connect a facilité l'émergence de relations de confiance qui ont permis des conversations difficiles et un dialogue constructif avec des employeurs principalement blancs pour aborder le racisme et les obstacles racistes qui entravent la réussite des stagiaires et des nouveaux employés et employées majoritairement noirs.

En revanche, une orientation générale vers de multiples secteurs et de vastes régions peut nuire à la collecte de renseignements granulaires et pertinents sur le marché du travail et compliquer la conception et la mise en œuvre d'initiatives de développement des compétences. Par exemple, l'équipe MATES a été mandatée pour fournir des indications et des programmes pilotes couvrant deux secteurs dans plusieurs pays de l'Union européenne. Bien que le concours de nombreux employeurs ait été sollicité pour valider les résultats de la veille sur les compétences, la portée étendue de l'étude rendait peu probable l'émergence d'informations granulaires sur les besoins en compétences des employeurs et de relations solides au niveau opérationnel.

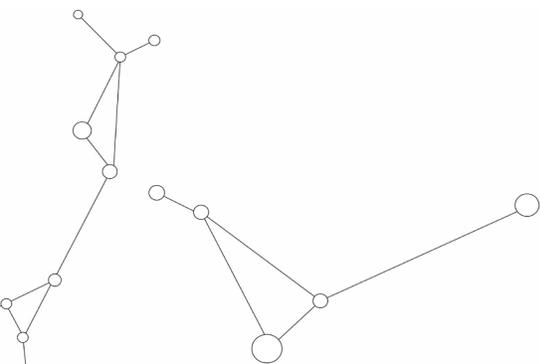
4e constat : Il convient d'établir des relations solides entre les acteurs régionaux et de les mettre à profit

L'établissement et l'exploitation de relations solides entre les acteurs et les établissements régionaux sont essentiels à la réussite. Dans les trois cas, l'organisation et le personnel du programme servent de traits d'union et d'intermédiaires, établissant des partenariats entre les employeurs, les prestataires de formation, les agences de services sociaux et autres. Bien que chaque partie prenante ait ses propres intérêts et objectifs institutionnels, le fait de les mettre en relation et de faciliter la collaboration génère des avantages qui dépassent la somme des parties. Les relations et la communication qui en découle contribuent à une meilleure compréhension des tendances économiques et des besoins en compétences, à des possibilités concrètes pour les participants de poursuivre un apprentissage intégré au travail et de décrocher un bon emploi à l'issue de leur formation, et à davantage de ressources et de soutien pour les apprenants et les programmes de formation eux-mêmes.

La collaboration avec les établissements d'enseignement et de formation est évidemment importante, tout comme la communication permanente avec les gouvernements qui sont souvent les principaux bailleurs de fonds des initiatives. Cependant, le succès semble dépendre essentiellement de la capacité des intermédiaires en matière de compétences à créer et à entretenir des relations avec les employeurs et les organismes de services sociaux locaux :

- **Relations avec les employeurs.** La collaboration permanente avec les employeurs permet d'obtenir un aperçu nuancé des tendances économiques et technologiques et, par conséquent, une image plus claire des besoins locaux en matière de compétences. Le dialogue permet d'axer la formation sur les domaines où il existe un besoin actuel ou émergent et, de ce fait, sur les perspectives concrètes d'emploi pour les personnes qui terminent la formation. Les employeurs partenaires contribuent également à la conception et à l'exécution de la formation professionnelle proprement dite, en veillant à ce que les participantes et participants acquièrent des compétences et des connaissances qui sont pertinentes sur le plan pratique et les préparent à un emploi immédiat. Les employeurs sollicités par Manufacturing Connect à Chicago, par exemple, ont contribué à la conception d'un centre de formation adapté au secteur et ont fourni une variété d'expériences d'apprentissage intégrées au travail, allant des visites d'usine aux stages formels. Comme nous l'avons vu plus haut, de solides relations fonctionnelles et empreintes de confiance avec les employeurs peuvent également faciliter la résolution de problèmes difficiles, comme le racisme à l'embauche et la culture du milieu de travail. Lorsque les critiques et les conseils proviennent d'un partenaire de confiance, les employeurs sont plus susceptibles de prendre des mesures, comme beaucoup l'ont fait à Chicago.

L'établissement et l'exploitation de relations solides entre les acteurs et les établissements régionaux sont essentiels à la réussite.



- **Relations avec les organismes de services sociaux.** Ces relations revêtent de l'importance dans le cadre des projets Manufacturing Connect et QUEST. Si les deux programmes visent à fournir un soutien complet aux participants – y compris une aide financière pour les frais de scolarité, le transport, le logement, la nourriture et la garde d'enfants, des services de conseil et de psychologie, ainsi que l'éducation et la formation proprement dites –, aucun des deux ne dispose de ressources internes suffisantes pour fournir tous ces services. Pour s'assurer que les participantes et participants reçoivent ce dont ils ont besoin pour terminer avec succès leur programme et entamer une carrière plus prometteuse, les responsables de Manufacturing Connect et du projet QUEST travaillent avec les organismes de services sociaux locaux pour fournir ou trouver le soutien nécessaire.



5e constat : On doit fournir un soutien solide et complet aux stagiaires

Les programmes de formation professionnelle ne sont efficaces que si les participants les suivent jusqu'au bout. Mais beaucoup d'entre eux se heurtent à des obstacles importants qui n'ont rien à voir avec leur volonté ou le programme. Les participantes et participants peuvent être incapables de suivre et de terminer la formation en raison de difficultés liées aux frais de scolarité et autres frais afférents, au transport, à la garde d'enfants, au logement, à l'alimentation et au bien-être mental. Il est tout aussi important de trouver des moyens d'aider les participantes et participants à surmonter ces difficultés que de dispenser la formation elle-même.

Both Project QUEST and Manufacturing Connect designed their programs Les programmes du projet QUEST et de Manufacturing Connect ont tous deux été conçus dans le but de répondre aux besoins complexes des participantes et participants à faible revenu, mal desservis et racialisés avec lesquels ils travaillent. Une attention considérable est accordée à la recherche et à la mise en place d'un soutien global pour aider les personnes à surmonter les obstacles financiers, scolaires et émotionnels qui pourraient les empêcher de terminer leur formation avec succès. Le personnel du programme rencontre régulièrement les participantes et participants pour définir et élaborer des plans visant à répondre à leurs besoins. Dans de nombreux cas, le personnel du programme s'appuie sur des réseaux soigneusement entretenus composés d'organismes locaux de services sociaux pour fournir un soutien conforme aux plans élaborés pour les participants.

Les programmes de formation professionnelle ne sont efficaces que si les participants les suivent jusqu'au bout.

- Le projet QUEST, par exemple, fournit un soutien financier direct pour couvrir les frais de scolarité et d'autres dépenses de formation (livres, équipement et uniformes), ainsi que les frais d'examen pour l'obtention d'une licence, le transport, les services publics et les frais médicaux et de garde d'enfants. Il assure également la coordination et le concours d'organismes de services sociaux pour aider à couvrir les autres dépenses et le soutien psychologique des participantes et participants.
- Manufacturing Connect offre un soutien similaire et va plus loin en travaillant avec les employeurs pour rendre les lieux de travail plus accueillants pour les diplômées et diplômés du programme, y compris en éliminant les obstacles racistes au recrutement et à la rétention. De plus, Manufacturing Connect a mis en place un groupe de soutien par les pairs pour aider les diplômées et diplômés à faire face à certains des défis professionnels et personnels qui nuisent à leur réussite professionnelle. Comme l'a fait remarquer une personne interrogée, «la partie facile est de trouver un emploi à ces jeunes; la partie difficile est de les y maintenir».

6e constat : Il est essentiel de disposer d'une organisation intermédiaire bien dotée en ressources

Étant donné que les initiatives réussies nécessitent la mise en place et la coordination d'un réseau important, il est essentiel de pouvoir compter sur une organisation dédiée à la direction et à la gestion, et de s'assurer qu'elle dispose de ressources suffisantes. Un intermédiaire efficace s'attache autant à mettre en relation les participantes et participants et les organisations des économies régionales pour générer des avantages mutuels qu'à fournir ou à coordonner la formation. Les intermédiaires sont bien placés pour adopter un point de vue favorable mais critique sur les besoins des employeurs et de la main-d'œuvre dans les économies régionales, pour inciter les organisations existantes à modifier leur mode de fonctionnement au profit des participantes et participants, et des employeurs, et pour coordonner le recensement et l'affectation des ressources afin d'assurer la réussite du programme. Ils sont les promoteurs et les facilitateurs d'une formation pertinente et d'un soutien global, même s'ils ne dispensent pas directement la formation et le soutien eux-mêmes.

Il est intéressant de noter que si les intermédiaires doivent souvent composer avec des sources de financement et de ressources instables et imprévisibles – ce qui s'explique en partie par leur tendance à rester petits et axés sur la région –, résoudre le problème des ressources en passant à l'échelle et en gagnant en efficacité opérationnelle pourrait s'avérer être une solution pire que le problème. La croissance d'une organisation intermédiaire au-delà d'une certaine taille risque de miner sa capacité à nouer et à entretenir des relations personnelles solides avec les employeurs, les établissements de formation et les organismes de services sociaux. Comme indiqué précédemment, la confiance des employeurs de Chicago envers le personnel de Manufacturing Connect a permis d'engager des conversations délicates sur les pratiques d'emploi racistes. Il n'est pas certain qu'un intermédiaire plus important avec des milliers, plutôt que des centaines, d'organisations partenaires aurait pu établir ce genre de relations.

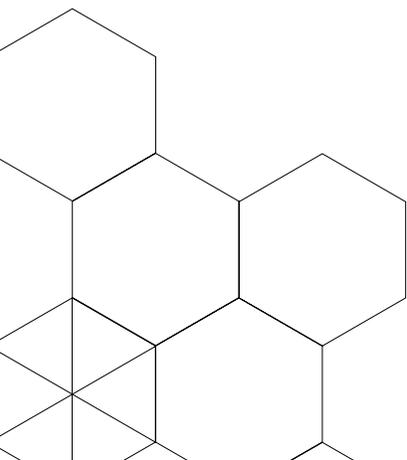
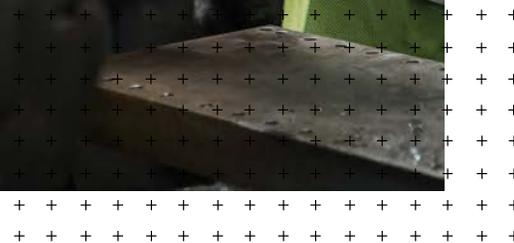
Bien que le projet MATES n'en soit qu'à ses débuts, il peut servir de mise en garde contre l'utilisation d'organisations intermédiaires pour résoudre d'autres problèmes. En se concentrant sur 17 pays dans deux sous-secteurs, MATES fait face à un groupe de milliers d'employeurs et de dizaines de milliers de stagiaires et de travailleurs. Si le fonctionnement à cette échelle a permis d'attirer des ressources stables et substantielles, l'équipe n'a pas développé le type de relations avec les employeurs ou les travailleurs que l'on observe avec Manufacturing Connect et le projet QUEST. Ce type de relations devra probablement émerger à l'échelle des programmes pilotes dans les économies locales, plutôt qu'à l'échelle européenne.

La croissance d'une organisation intermédiaire au-delà d'une certaine taille risque de miner sa capacité à nouer et à entretenir des relations personnelles solides avec les employeurs, les établissements de formation et les organismes de services sociaux.

Intermédiaires en matière de compétences pour l'innovation : Prochaines étapes

Les trois initiatives de compétences pour l'innovation examinées ici permettent de tirer des leçons utiles. Les initiatives sectorielles et régionales qui intègrent les tendances et les connaissances de la demande dans la conception des programmes, et qui se concentrent sur les besoins des participantes et participants tout au long de leur vie, peuvent générer des avantages substantiels, comme le révèle le projet QUEST et l'initiative Manufacturing Connect. Les organisations intermédiaires qui coordonnent efficacement les ressources, établissent des relations solides et soutiennent les participantes et participants de l'inscription à l'emploi et au-delà contribuent à fournir les travailleurs qualifiés nécessaires pour stimuler l'innovation et la croissance régionales. Bien qu'il existe de bonnes raisons de faire évoluer les organisations intermédiaires afin de mobiliser davantage de ressources et d'avoir une plus grande incidence, les relations nécessaires à la réussite incitent à maintenir les petites et moyennes organisations intermédiaires centrées sur la région.

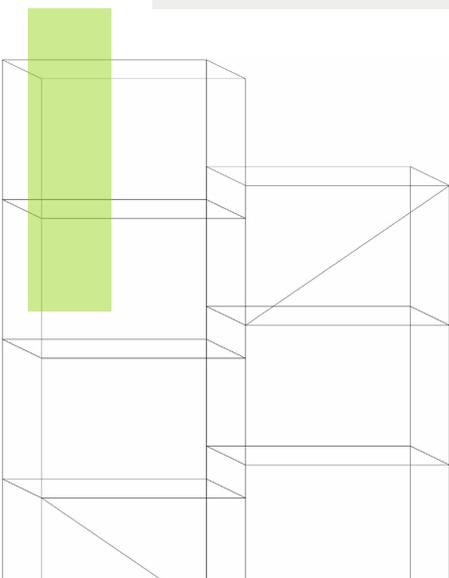
Il est hasardeux de tirer des leçons définitives de trois initiatives seulement. Chaque cas présente des caractéristiques et un contexte uniques qui pourraient expliquer autant sa performance que les décisions et le comportement des personnes concernées. Mais en examinant un petit nombre d'initiatives en profondeur, comme nous l'avons fait ici, nous découvrons des enseignements tirés de l'expérience qui peuvent fournir au moins une première orientation à d'autres. Idéalement, les recherches futures viendront enrichir le répertoire des cas de compétences en matière d'innovation en permettant une analyse supplémentaire, que ce soit pour confirmer ou remettre en question les idées existantes, ou pour en générer de nouvelles. En attendant, de nombreuses leçons peuvent être tirées de l'examen des initiatives de compétences pour l'innovation du projet QUEST, de Manufacturing Connect et de MATES présentées ici.



Project Quest

Sommaire

- Le projet QUEST est un programme basé à San Antonio, au Texas, qui aide les résidents à faible revenu et peu instruits à accéder à des emplois de meilleure qualité et mieux rémunérés dans des secteurs régionaux en expansion, comme les soins de santé, les technologies de l'information, les métiers manuels et la fabrication avancée.
- L'initiative s'appuie sur une compréhension approfondie et une analyse continue du marché du travail et des tendances économiques de la région, afin de garantir que les travailleurs clients accèdent à des débouchés à long terme et que les employeurs disposent des personnes et des compétences dont ils ont besoin pour prospérer.
- Si, au départ, le projet QUEST jouait un rôle actif dans l'élaboration de programmes de formation et de programmes d'études pertinents pour les employeurs, il s'est orienté vers un rôle plus indirect en tirant parti de partenariats étroits avec des établissements de formation existants, tels que les collèges communautaires locaux, et en jouant un rôle de médiateur entre les formateurs, les travailleurs et les employeurs.
- Le projet QUEST fournit une aide financière et un soutien global solide pour aider les participants à réussir leur formation et à trouver un emploi. Un soutien financier direct est fourni pour couvrir les frais de scolarité et les autres dépenses de formation (livres, équipement et uniformes), les frais d'examen, le transport, les services publics, les soins médicaux et la garde d'enfants. Un soutien supplémentaire est apporté par des organismes partenaires qui aident à payer la nourriture, les factures et les séances de consultation individuelle et collective afin d'aider les participantes et participants à surmonter une multitude de difficultés.
- Le projet QUEST a eu des incidences positives et substantielles sur l'emploi et les revenus. Dix ans après avoir terminé le programme, les participantes et participants ont gagné, en moyenne, 31 395 dollars américains de plus qu'un groupe témoin de personnes n'ayant pas terminé le programme.



Aperçu

Le projet QUEST a été conçu comme un projet de démonstration de développement des compétences sur deux ans, financé par la ville de San Antonio, ainsi que par des instances étatiques et fédérales. L'objectif initial était de former 600 personnes à des emplois de meilleure qualité et mieux rémunérés dans des secteurs régionaux en pleine croissance et de servir de pilote pour déterminer si un programme de formation plus vaste pouvait être conçu de manière à profiter simultanément aux employeurs, aux participantes, aux participants et aux bailleurs de fonds. Près de 30 ans plus tard, le projet QUEST a servi plus de 8 200 personnes et a clairement démontré sa valeur⁵.

Le projet QUEST se concentre sur trois domaines principaux où il existe une forte demande locale de main-d'œuvre qualifiée : les soins de santé, les technologies de l'information, les métiers et la fabrication de pointe. Notons que la grande majorité des participants (plus de 80 %) s'orientent vers le secteur des soins de santé, beaucoup devenant des infirmières diplômées. Les programmes durent d'un à trois ans⁶ et s'adressent généralement à des personnes plus âgées que les étudiantes et étudiants traditionnels, sans emploi ou sous-employées, répondant aux critères fédéraux de pauvreté ou bénéficiant de l'aide publique⁷. La plupart des clients du projet QUEST sont des femmes (75 %) et des personnes hispaniques (61 %), et dans une forte proportion, des parents monoparentaux (34 %)⁸.

Comme le dit David Zamiello, président du projet QUEST : « Ce ne sont pas des enfants qui sortent de l'école et qui cherchent un emploi. Ce sont des personnes qui souhaitent avoir une seconde chance »⁹. Une étude randomisée contrôlée menée auprès des diplômées et diplômés du projet QUEST sur une période de 11 ans après l'obtention du diplôme a montré que les participantes et participants au programme ont gagné, en moyenne, 31 395 dollars (en dollars américains de 2019) de plus que le groupe témoin sur la période. Ceux qui ont obtenu une certification en soins de santé ont vu leurs revenus annuels quadrupler au cours des 11 années qui ont suivi l'étude, pour atteindre une moyenne annuelle de près de 50 000 dollars (en dollars américains de 2019)¹⁰.

« Ce ne sont pas des enfants qui sortent de l'école et qui cherchent un emploi. Ce sont des personnes qui souhaitent avoir une seconde chance »



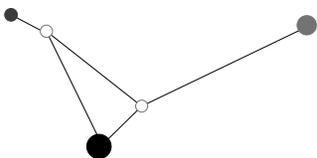
Motivation et contexte

En 1990, Levi Strauss a fermé son usine de San Antonio, entraînant le licenciement de 1 000 travailleurs. C'est la dernière en date des fermetures d'usines dans la région, qui laissent moins d'emplois bien rémunérés pour les personnes n'ayant pas un niveau d'éducation élevé. En raison du ralentissement économique de l'époque, le taux de chômage à San Antonio a atteint un sommet pour la décennie, oscillant autour de 7 %. Ces niveaux n'ont été revus dans la ville que pendant la grande récession¹¹.

Pour comprendre et relever ce défi, deux organisations communautaires, la coalition Communities Organized for Public Service (COPS) et la Metro Alliance, ont lancé un examen minutieux des tendances économiques locales. En dépit de la tendance manifeste à la fermeture d'entreprises manufacturières, et contrairement aux récits publics populaires de l'époque, les organisations ont constaté que le nombre d'emplois créés dans la région était supérieur au nombre d'emplois perdus, de nombreux nouveaux emplois offrant par ailleurs des salaires élevés¹².

La coalition Communities Organized for Public Service (COPS) et la Metro Alliance

La COPS et la Metro Alliance forment une coalition fusionnée de congrégations religieuses, d'écoles et de syndicats qui établissent des partenariats locaux pour répondre aux besoins des communautés locales. Elles font partie du réseau de l'Industrial Areas Foundation (IAF). L'IAF est un réseau d'organisations locales confessionnelles et communautaires qui les aide à mettre en place des structures pour participer à des projets d'organisation à grande échelle et à des actions menées par les citoyens. En 1974, la COPS est devenue le premier membre de l'IAF dans le réseau SouthWest. La Metro Alliance a été créée en 1984, par la fusion de deux autres organisations de l'IAF, la East-Side Alliance et la Metropolitan Congregational Alliance, qui étaient toutes deux composées de diverses églises noires et hispaniques à faibles et moyens revenus. Aujourd'hui, la COPS et la Metro Alliance partagent de nombreuses ressources et collaborent à de nombreux projets communautaires, grâce notamment à l'obtention de 15,6 millions de dollars de financement de la ville pour les programmes parascolaires depuis 1992. Ensemble, elles ont affecté 25 millions de dollars de fonds fédéraux destinés aux infrastructures aux besoins en matière de routes, de drainage et de logement dans les quartiers critiques de la ville, et ont travaillé avec la ville, le comté, les hôpitaux et les districts scolaires pour exiger le versement d'un salaire décent à tous les employés¹³.



Cependant, malgré l'émergence de nouveaux emplois, un certain nombre d'obstacles empêchent les personnes qui ont été licenciées d'intégrer d'autres industries, révèle l'étude des organisations. La COPS et la Metro Alliance ont mené des entretiens approfondis avec des centaines de personnes dans la région et ont appris que de nombreuses personnes n'avaient pas le temps, l'information et les ressources financières nécessaires pour suivre la formation requise pour occuper l'un des emplois émergents. De nombreuses personnes interrogées ont fait part de leurs mauvaises expériences avec les programmes de formation professionnelle antérieurs, qui étaient à la fois trop chers et qui ne leur permettaient pas d'obtenir un emploi rémunéré¹⁴. La COPS et la Metro Alliance ont conclu qu'un programme de formation professionnelle fructueux – qui deviendrait plus tard le projet QUEST – devrait s'articuler autour de quatre principes clés :

1. La formation doit être étroitement liée aux besoins des employeurs locaux.
2. La formation devrait être exclusivement axée sur des carrières offrant de bons salaires et des possibilités d'avancement.
3. Les participantes et participants devraient avoir accès à des services de soutien intensifs pour les aider à surmonter les obstacles financiers et personnels à la poursuite de la formation et à un meilleur emploi.
4. Les ressources communautaires existantes en matière de formation professionnelle et les services de soutien devraient être exploités pour contribuer au succès¹⁵.

Au départ, l'équipe QUEST a formé un partenariat avec l'Alamo Community College District (ACCD) pour fournir le volet formation de son programme. Cette relation était mutuellement profitable : QUEST avait besoin d'une infrastructure de formation et l'ACCD était sous pression pour être plus réactif aux besoins de la communauté locale. L'équipe du projet QUEST a collaboré avec l'ACCD pour élaborer des normes de formation répondant aux besoins des employeurs locaux, notamment en révisant les programmes d'études en fonction des retours des employeurs. Au fil du temps, le rôle du projet QUEST dans la conception des programmes a diminué, mais son influence demeure : l'ACCD reste en communication avec les employeurs et répond à leurs besoins¹⁶.



Conception et activités

Le modèle du projet QUEST repose sur une solide compréhension des tendances locales en matière d'économie et d'emploi, des besoins et des possibilités qui s'offrent aux employés potentiels dans la région, et sur un engagement à faire en sorte que les services de formation et d'emploi fonctionnent à la fois pour les participantes, les participants et les employeurs régionaux. Tout cela exige une recherche économique poussée et continue, ainsi que la création et le maintien de relations avec les employeurs régionaux, les établissements d'enseignement et de formation, les organismes de services, les syndicats et les travailleurs. La conception et les activités du projet QUEST depuis plus de deux décennies reflètent ces engagements.

Recensement et analyse des tendances

Tous les programmes du projet QUEST reposent sur des analyses approfondies, ainsi que sur une compréhension intime du marché du travail local et des tendances de l'emploi dans les différents secteurs, ce qui a directement influencé l'accent mis actuellement sur les soins de santé, la fabrication de pointe et les technologies de l'information. Les analystes professionnels surveillent les tendances économiques et de l'emploi et leurs observations permettent de déterminer l'orientation sectorielle et professionnelle des programmes ultérieurs du projet QUEST¹⁷. Le projet QUEST bénéficie également du fait que de nombreux membres de son personnel sont actifs dans différents comités, des chambres de commerce locales et des organisations de recherche à l'échelle de l'État et du pays. Ces organisations fournissent également au projet QUEST les tendances et les prévisions économiques locales, nationales et étatiques afin d'orienter son offre de programmes. Mais surtout, ces informations sont toujours étayées par les échos des employeurs locaux.

Les analyses du projet QUEST apportent également une valeur ajoutée aux employeurs grâce à la formulation et au partage d'idées sur les facteurs de changement, les tendances professionnelles et sectorielles ainsi que les tendances du marché local en matière d'offre et de demande de main-d'œuvre¹⁸. En bref, le projet QUEST utilise des données et des analyses pour s'assurer que les programmes de formation et d'emploi contribuent à de bonnes perspectives d'emploi pour les travailleurs ainsi qu'à l'innovation et à la croissance régionales.



Un processus d'admission complet pour reconnaître et soutenir les travailleurs vulnérables

Le projet QUEST se concentre sur les travailleurs qui sont souvent négligés par les employeurs, mais qui, avec la formation et le soutien adéquats, peuvent apporter une contribution précieuse à l'innovation et à la croissance. Pour sélectionner les candidats admissibles, QUEST mène un processus d'admission intensif. En général, les candidates et candidats doivent être sans emploi ou sous-employés et résider dans la région de San Antonio. Ils recherchent une formation professionnelle et sont prêts à s'engager dans un programme de 18 mois. Ils doivent être âgés d'au moins 18 ans et être en possession d'un diplôme d'études secondaires/GED, mais ne pas avoir de baccalauréat. Une fois le groupe de candidates et candidats qualifiés constitué, le processus d'admission au projet QUEST consiste à présenter le programme aux participantes et participants, à déterminer leur admissibilité et à adapter les mesures de soutien aux besoins et intérêts particuliers de chacun. Le processus comporte six étapes :

- 1. Orientation:** Les participantes et participants potentiels doivent assister à une séance d'orientation qui donne un aperçu du programme, de ses exigences et des attentes qui s'y rattachent.
- 2. Demande d'admission:** Les participantes et participants potentiels soumettent ensuite une demande officielle décrivant leur parcours scolaire et professionnel, ainsi que des détails sur leur situation familiale actuelle. On leur demande de rédiger une description de leur trajectoire professionnelle potentielle et de passer des tests d'évaluation en lecture et en mathématiques. À partir de toutes ces informations, les conseillères et conseillers déterminent si une candidate ou un candidat donné est prêt à participer au projet QUEST, s'il a besoin d'améliorer ses compétences ou s'il n'est tout simplement pas en mesure de participer pour diverses raisons personnelles. L'équipe du projet QUEST s'efforce de ne pas rejeter catégoriquement les candidates et candidats, mais les oriente plutôt vers des organisations partenaires ou vers son propre programme interne de mise à niveau des compétences, afin de s'assurer qu'ils sont prêts pour le programme.
- 3. Test d'aptitude professionnelle et collégial:** À l'étape suivante, les candidates et candidats passent un test d'aptitude professionnelle afin de connaître leurs compétences, leurs objectifs et leurs intérêts, dans le but d'adapter le programme à leurs besoins et intérêts particuliers. Les candidates et candidats passent également un test de classement dans un collège afin de déterminer leurs besoins en matière d'orthopédagogie et de formation.
- 4. Planification scolaire et financière:** Une conseillère ou un conseiller travaille directement avec chaque candidate ou candidat pour établir un parcours éducatif approprié, y compris les cours et le calendrier, et pour préparer un plan financier et un budget pour le soutenir tout au long de ce parcours. Ensemble, la candidate ou le candidat et la conseillère ou le conseiller relèvent les défis et les obstacles qu'ils devront peut-être surmonter pour terminer le programme.
- 5. Envoi du dossier :** Les candidates et candidats soumettent des pièces justificatives de leur revenu et de la taille de leur famille qui serviront à évaluer leur admissibilité au financement.
- 6. Entretien d'admission final :** Au cours de l'étape d'admission finale, les candidates et candidats participent à un entretien avec l'équipe du projet QUEST afin d'examiner les résultats de leurs tests, leurs plans scolaires et financiers, ainsi que les documents pertinents. À l'issue de l'entretien, la direction du projet décide si la candidate ou le candidat est apte à participer au programme et s'il est accepté, en fonction de son degré d'engagement, si le projet QUEST est le bon moyen de l'aider dans sa trajectoire professionnelle (dans l'optique où il viserait un domaine en dehors du champ du projet QUEST) et s'il remplit les conditions préalables de base requises pour les différents programmes (c'est-à-dire les résultats en lecture et en mathématiques, le diplôme d'études secondaires, etc.)¹⁹.

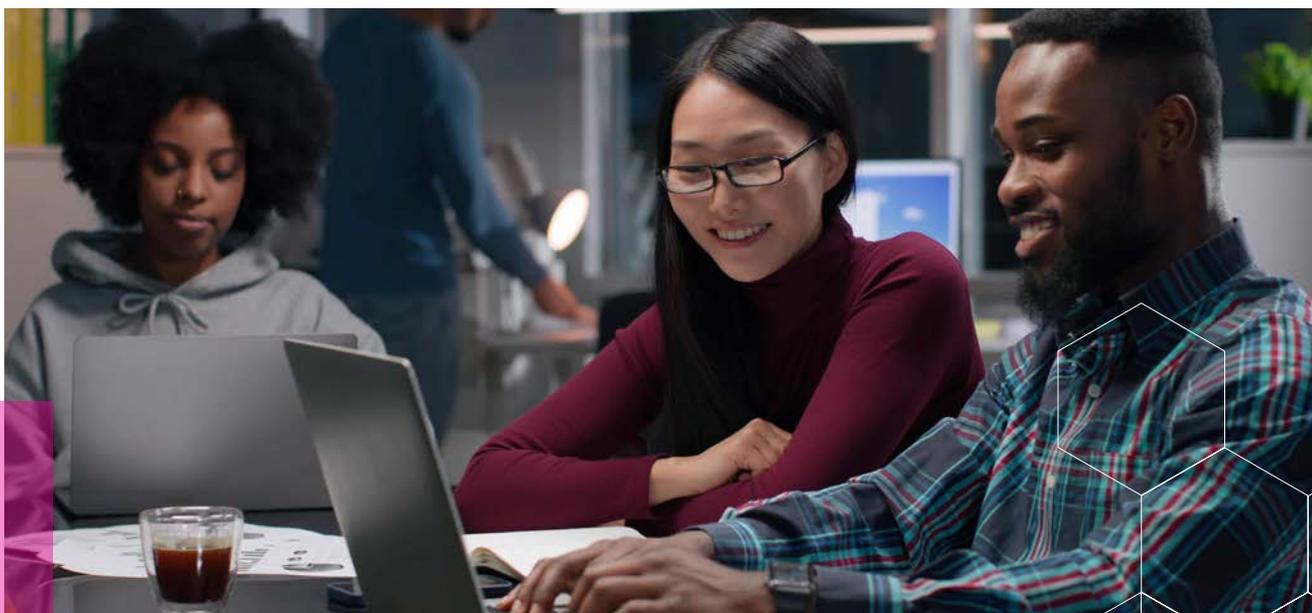
Formation de base et professionnelle

Pour la plupart des participantes et participants, la formation commence par un programme axé sur des exigences et des parcours professionnels particuliers. Pour certains, cependant, le projet QUEST propose également QUEST Prep, un programme d'enseignement des compétences de base en mathématiques et en lecture afin que les participantes et participants aient un niveau suffisant en littéracie et en numératie pour passer les examens d'entrée au collège. Les cours de QUEST Prep sont offerts gratuitement aux participantes et participants. Ils se déroulent à raison de 25 heures par semaine²⁰.

Pour celles et ceux qui réussissent les examens de placement, avec ou sans le soutien de QUEST Prep, la formation tend à se concentrer sur des programmes de certificat professionnel d'un à trois ans délivrés par un collège communautaire local ou un établissement de formation professionnelle, comme un diplôme en soins infirmiers²¹.

À ses débuts, le projet QUEST a joué un rôle beaucoup plus concret dans la conception des programmes d'études, afin de s'assurer que ceux-ci produiraient des diplômées et diplômés possédant des compétences et des connaissances répondant aux besoins des employeurs régionaux. Par exemple, après avoir examiné la dynamique du marché du travail local, les analystes du projet QUEST ont constaté une forte demande locale de mécaniciens diesel que les employeurs ne pouvaient satisfaire qu'en recrutant des personnes à l'extérieur de la région. Au même moment, un collège communautaire local était sur le point de mettre fin à son programme de mécanique diesel. Il y avait là une occasion évidente que le collège et les employeurs ne saisissaient pas. L'équipe du projet QUEST a réuni le collège et les employeurs locaux touchés pour remanier le programme de formation de mécanique diesel afin de répondre aux besoins particuliers des employeurs en matière de compétences et de connaissances. Il en a résulté une filière de diplômées et diplômés prêts à l'emploi pour répondre aux besoins professionnels des employeurs régionaux²².

Au fil du temps, à mesure de la construction autour du projet QUEST d'un écosystème dont font partie des éducateurs et des employeurs, ce rôle prend une tangente moins concrète. Si l'équipe du projet QUEST sert souvent d'intermédiaire entre les éducateurs et les employeurs en ce qui concerne l'évolution de la demande de compétences, ces conversations se déroulent souvent naturellement, parfois sans que le personnel du projet QUEST ait besoin d'intervenir²³.



Soutien et services généraux

L'équipe QUEST reconnaît que les obstacles à la formation et au placement ne sont pas uniquement liés aux compétences et aux connaissances, mais que le cheminement comporte des défis financiers, personnels, motivationnels et autres qui sont souvent ignorés par les programmes conventionnels. Avec ses partenaires communautaires, le projet QUEST fournit ou organise une variété de mesures de soutien pour s'assurer que les participantes et participants admissibles sont bien positionnés pour poursuivre et réussir leur formation. En voici quelques exemples:

- 1. Soutien financier.** Le projet QUEST fournit des ressources financières aux participantes et participants pour couvrir les frais de scolarité et les coûts associés. Les participantes et participants reçoivent un soutien pour couvrir toutes les dépenses universitaires pendant la première année, et la moitié les années suivantes. Le projet QUEST couvre également d'autres dépenses, telles que l'achat de livres, d'équipement et d'uniformes, les examens de licence, le transport, les services publics, les soins médicaux et la garde d'enfants. Lorsque ses propres ressources sont insuffisantes, l'équipe du projet QUEST oriente les participantes et participants vers des organismes extérieurs pour répondre à d'autres besoins fondamentaux, tels que les frais de logement, les factures et la nourriture²⁴. Le personnel des services aux clients du projet QUEST s'efforce de répondre à tous les besoins financiers des participantes et participants afin de leur permettre de terminer leurs études et d'obtenir leur certification²⁵.
- 2. Service de conseil.** Consciente du stress qui accompagne souvent les programmes de formation intensive, ainsi que de son incidence sur la vie des participantes et participants en général, l'équipe QUEST offre une gamme de services de conseil. Les réunions hebdomadaires du groupe « Vision, initiative et persévérance » (VIP) avec les spécialistes QUEST aident les participantes et participants à reconnaître et à relever les défis éducatifs et professionnels liés à l'apprentissage des compétences de base, à la gestion du temps, à la pensée critique, à la résolution des conflits, à l'étude et aux tests, ainsi qu'à la préparation à la vie active. Les participantes et participants rencontrent également individuellement, chaque semaine, un conseiller qui élabore des stratégies de soutien personnalisées pour chaque participant. Ces séances sont axées sur les conseils d'ordre scolaire, le soutien émotionnel et l'orientation vers d'autres organismes de services sociaux, le cas échéant²⁶. Les conseillères et conseillers défendent également les intérêts des participantes et participants tout au long des volets formation et placement du programme²⁷.

Les obstacles à la formation et au placement ne sont pas uniquement liés aux compétences et aux connaissances, mais que le cheminement comporte des défis financiers, personnels, motivationnels et autres qui sont souvent ignorés par les programmes conventionnels.

Aide au placement

Si les programmes de formation ne débouchent pas sur un placement réussi des participantes et participants, ils n'auront aucune valeur pour les travailleurs et les employeurs. C'est pourquoi le projet QUEST s'est engagé à faire en sorte que les participantes et participants franchissent la dernière étape vers un emploi de bonne qualité et bien rémunéré grâce à une série de mesures de soutien au placement. En particulier, le projet QUEST fournit aux participantes et aux participants les éléments suivants :

- une aide à la rédaction de leur candidature et de leur curriculum vitæ;
- une préparation et une formation aux entretiens;
- des références à des employeurs à la recherche de main-d'œuvre;
- l'accès à des spécialistes du placement qui travaillent avec les participantes et participants plusieurs mois avant l'obtention du diplôme pour discuter des exigences en matière de placement et élaborer des plans de placement individuels²⁸.

En outre, les coordinateurs de l'emploi et les développeurs professionnels entretiennent des relations avec les employeurs locaux pour aider à placer les participantes et participants après l'obtention de leur diplôme²⁹. Il s'agit notamment de travailler avec les employeurs locaux afin de clarifier les aptitudes, compétences et certifications précises dont ils ont besoin pour un poste donné, tout en surmontant les divers obstacles au recrutement, à l'embauche et à la rétention des participantes et participants³⁰.

Par exemple, un grand entrepreneur régional en électricité, Bexar Electric, avait des difficultés à recruter des aide-électriciens qualifiés. L'équipe QUEST a travaillé avec Bexar et un collègue communautaire local pour concevoir un cours de formation personnalisé et a aidé Bexar à améliorer ses pratiques de recrutement. Il a été déterminé que les exigences de Bexar en matière de lecture (niveau 12) pour les nouvelles recrues étaient à la fois prohibitives et inutiles pour les tâches réelles de l'emploi, de sorte qu'elles ont été ramenées à un niveau de compréhension de niveau 9. De même, l'équipe QUEST a permis à Bexar de reconnaître que l'obligation pour les titulaires d'avoir leur propre voiture constituait un obstacle important, qui a été supprimé de son processus de présélection. Ces deux changements ont amélioré le processus de recrutement, tant pour les candidats et candidates que pour Bexar³¹. Étant donné que la plupart des participants et participantes au projet QUEST se dirigent vers le secteur des soins de santé, ils entretiennent également des relations étroites avec les hôpitaux et les prestataires de services paramédicaux afin de comprendre l'évolution de la demande du personnel infirmier praticien, par exemple.



Incidence

En 25 ans, le projet QUEST a offert des services de formation et de placement à plus de 7 000 participants et participantes. Dans quelle mesure ont-ils réussi à placer les gens dans des emplois de bonne qualité, bien rémunérés et à long terme? Quelle incidence le programme a-t-il eu sur l'innovation et la croissance locales? Trois études approfondies du programme ont été menées et ont révélé des informations importantes. Une des études, un essai contrôlé randomisé mené entre 2006 et 2008, est particulièrement révélatrice.

Entre avril 2006 et octobre 2008, 410 personnes désireuses de faire carrière dans le secteur de la santé, mais ne fréquentant pas actuellement un collège, ont participé à une étude sur l'efficacité du projet QUEST. Les participants et participantes à l'étude étaient issus de ménages à faible revenu (revenus annuels moyens de 13 323 dollars américains en dollars de 2019). La plupart étaient des femmes, hispaniques, de plus de 25 ans et ne détenaient qu'un diplôme d'études secondaires. Les candidates et candidats sont passés par les premières étapes du processus d'admission standard du projet QUEST, y compris un dépistage initial pour déterminer l'admissibilité, le profil d'intérêts et de capacités, la cartographie des parcours de formation et de carrière, et la conception de plans scolaires personnalisés. Des budgets individuels ont également été établis pour comprendre la position financière de chaque candidate et candidat et savoir si une aide serait nécessaire pour terminer le programme.

Sur les 410 participantes et participants initiaux, 207 ont été assignés de manière aléatoire aux divers programmes du projet QUEST, tandis que les 203 autres ont été placés dans un groupe de contrôle et n'ont pas bénéficié des programmes QUEST, bien qu'ils aient pu accéder à d'autres programmes de formation et d'aide au placement³². Les programmes de formation ont été sélectionnés pour durer deux ans ou moins et, une fois terminés, les participantes et participants devaient passer un examen de certification dans leur domaine³³. La répartition des participantes et participants (groupes de traitement et de contrôle) par formation et par filière professionnelle est présentée dans le tableau ci-dessous.

FIGURE 1:
Project QUEST participants overview, 2006-2008

Parcours professionnel	Participants (et % du total)	Durée du programme et prérequis	Certification
Personnel infirmier auxiliaire autorisé	243 (60 %)	7 mois	Certificat de niveau 2
Codeur de certificats médicaux	101 (25 %)	1 an	Continuing education certification of completion
3 cours préalables	Certification en formation continue	2-year program 7 prerequisite classes	Associate of Applied Science
Infirmière autorisée ou infirmier autorisé	30 (7 %)	2 ans	Associate of Applied Science
7 cours préalables	Associée ou associé en sciences appliquées	1-year program 3 prerequisite classes	Associate of Applied Science

Roder & Elliott. (2021).

Incidence sur les revenus

Dès la troisième année suivant le début du programme, les participantes et participants au projet QUEST gagnaient davantage chaque année que les membres du groupe témoin qui n'avaient pas participé au projet QUEST. Ce supplément dépassait les 4 000 \$ par an pendant plus de la moitié des 11 années au cours desquelles les participantes et participants ont été suivis. Au total, les participantes et participants au groupe de traitement du projet QUEST ont gagné, en moyenne, 31 395 dollars (en dollars américains de 2019) de plus que le groupe témoin. Ceux qui ont obtenu un diplôme en soins infirmiers ont vu leurs revenus annuels quadrupler au cours des 11 années suivant l'étude, pour atteindre une moyenne annuelle de près de 50 000 dollars (en dollars américains de 2019). L'incidence la plus importante sur le revenu a été observée chez les travailleuses et travailleurs de 35 à 64 ans, qui ont gagné, en moyenne, 92 000 dollars de plus que le groupe témoin du même âge, sur une période de 11 ans.

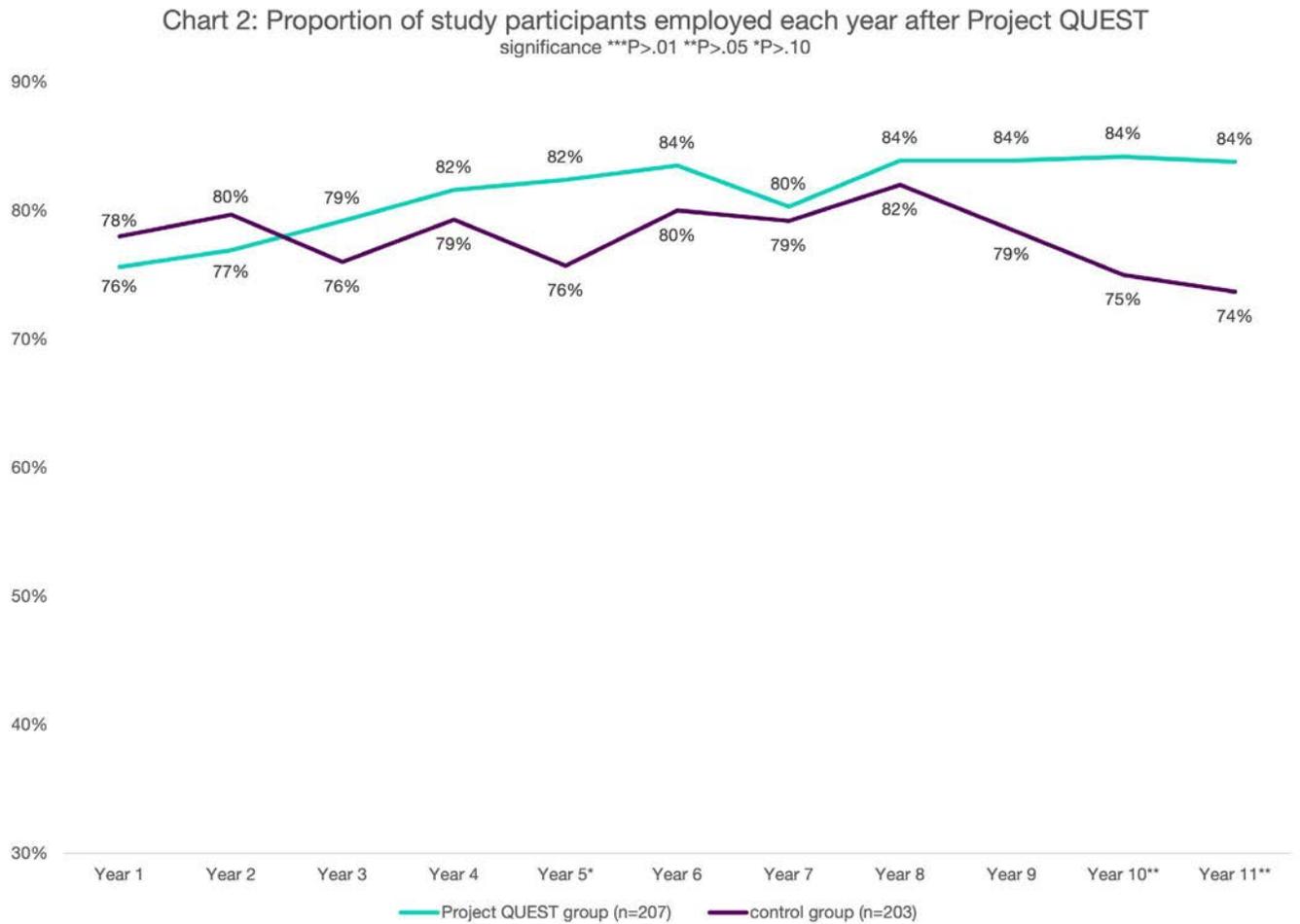
Chart 1: Average annual earnings after enrolment in Project QUEST
Earnings in \$USD 2019, significance ***P>.01 **P>.05 *P>.10



Roder & Elliott. (2021).

Incidence sur l'emploi

L'incidence du projet QUEST sur l'emploi en général est moins manifeste. Bien que les niveaux d'emploi globaux des personnes ayant participé au programme du projet QUEST aient dépassé ceux du groupe témoin chaque année après la troisième année, les différences n'ont été statistiquement significatives qu'au cours de la 10e et de la 11e année. Au cours de ces deux années, la participation au projet QUEST a fait grimper les niveaux d'emploi de neuf et dix points de pourcentage, respectivement.



Roder & Elliott. (2021).

Pertinence et qualité de l'emploi

Si le statut d'emploi peut être un indicateur utile de la réussite, il ne nous dit pas si les personnes occupent des emplois liés à leur formation. Tout au long de l'étude, une moyenne de 67,8 % de de participantes et participants au projet QUEST ont été employés dans le secteur des soins de santé, secteur visé par l'étude et les personnes participantes. Ce chiffre est supérieur aux 61,6 % de participantes et participants du groupe témoin employés dans le secteur des soins de santé, mais la différence n'est pas statistiquement significative. La onzième année, cependant, les participantes et participants au projet QUEST étaient plus susceptibles d'être employés dans le secteur des soins de santé que ceux du groupe témoin dans une mesure de 11,3 points de pourcentage.

En 2021, l'initiative What Works Clearing House (WWC) du ministère américain de l'Éducation a évalué les données existantes sur le projet QUEST. Trois études ont satisfait aux normes du WWC, dont l'étude RCT mentionnée précédemment. Dans l'ensemble, il a été conclu que le projet QUEST a une incidence positive et statistiquement importante sur l'obtention d'un titre, d'un certificat ou d'une licence reconnus par le secteur, et qu'il a potentiellement un effet positif sur le cumul de crédits. Cependant, étant donné qu'une seule étude (mentionnée ci-dessus) a démontré cette incidence, on n'a pas été en mesure de conclure que le projet QUEST a une incidence sur l'emploi et les gains à court, moyen et long terme³⁴.

Défis

Bien que le projet QUEST ait eu une incidence positive au cours de ses 25 années d'existence, des défis majeurs se sont placés sur sa route, ainsi que sur celle de ses participantes et participants et de ses partenaires.

Ressources financières et incertitude

Le projet QUEST est un programme intensif qui nécessite des ressources financières importantes pour soutenir les participantes et participants. L'obtention des ressources nécessaires sur une base durable et à long terme s'est avérée difficile. Selon un rapport de 2018, le coût moyen par participant d'un programme du projet QUEST est d'environ 10 500 \$ US (sur une période moyenne de 22 mois)³⁵. Les frais liés au personnel représentent 41 % du budget global, tandis que 23 % sont consacrés au soutien financier hors frais de scolarité des participants, 22 % aux frais de scolarité, et les frais de collecte de fonds et d'administration comptent pour 13 % des ressources. Si 10 500 dollars semblent être un investissement raisonnable pour un retour aux participantes et participants de plus de 30 000 dollars en gains cumulés supplémentaires sur 10 ans, l'investissement initial est substantiel pour les organisations qui souhaitent reproduire le modèle du projet QUEST.

Le projet QUEST reçoit chaque année entre 2 et 2,5 millions de dollars américains de financement de base de la part de la ville de San Antonio. Le reste du budget, soit 5 millions de dollars, est réuni grâce à des subventions et des dons fragmentaires des secteurs public et privé, y compris, les années précédentes, des subventions d'un million de dollars de la Fondation Rockefeller et de l'Initiative Chan Zuckerberg³⁶. Les efforts visant l'obtention de financement supplémentaire sont substantiels et coûteux, et les capacités sont restreintes. Il en résulte un nombre limité de participantes et participants au programme. Lorsqu'une subvention du ministère fédéral du Travail a expiré en 2019, le projet QUEST a été contraint de réduire le nombre de personnes participantes de 20 % contrairement à 2017³⁷. Dans une entrevue de 2020, David Zammiello, président et directeur général du projet QUEST, a noté que « chaque année apporte une période d'incertitude. L'année 2020 n'est pas encore totalement tracée. Nous sommes en train de poser les rails et de rouler en même temps³⁸. »

Adaptation aux tendances économiques régionales

Pour maintenir sa pertinence, les responsables du projet QUEST doivent se tenir au courant des possibilités de croissance – et des secteurs en déclin – de l'économie locale. Il faut donc observer et analyser en permanence l'évolution des besoins des employeurs et être capable d'adapter rapidement les programmes à ces besoins changeants. Le projet QUEST doit informer les fournisseurs de formation et les éducateurs des tendances nouvelles et émergentes, et les aider à concevoir de nouveaux modules de formation et de soutien aux participantes et participants.

Bien que l'équipe QUEST ait fait preuve d'une grande souplesse par rapport à l'évolution des circonstances, de nombreux facteurs échappent à son contrôle. Les ralentissements économiques, tels que ceux associés à la pandémie de COVID-19, peuvent avoir une incidence directe sur la capacité des participantes et participants à trouver un emploi, car les employeurs interrompent le recrutement. La reprise après ces ralentissements est également inégale, et certains secteurs sur lesquels le projet QUEST concentre ses efforts pourraient ne pas se redresser aussi rapidement, voire pas du tout. Ainsi, si les emplois dans le secteur des soins de santé se redressent à San Antonio, l'emploi dans le secteur manufacturier continue de décliner, de sorte que le projet QUEST et ses partenaires ont du mal à trouver des occasions pour les participantes et participants à court et à moyen terme³⁹.

Adaptation aux besoins en constante évolution des clients

Le projet QUEST s'adapte constamment aux besoins différents et changeants de ses clients participants. Il s'agit d'un défi pour le personnel, car les participantes et participants sont souvent sous-employés ou sans emploi, proviennent de milieux à faible revenu et ont besoin d'une variété de mesures de soutien et de ressources financières, scolaires, émotionnelles ou autres. Or, ces besoins changent continuellement. L'équipe QUEST doit maintenir des points de contact réguliers avec les participantes et participants afin de circonscrire et de relever les défis qui se présentent. Pour ce faire, il leur faut souvent établir de toutes nouvelles relations avec des organisations extérieures qui peuvent répondre aux besoins des clients. Bien que l'approche globale, centrée sur le client, soit au cœur de la mission du projet QUEST et qu'elle définisse son succès, elle demande beaucoup de travail, elle exige du personnel qu'il soit dévoué et elle génère de nouveaux défis presque quotidiennement.



Les clés pour réussir

Malgré les défis, le projet QUEST a soutenu avec succès des milliers de participants en leur fournissant une formation, un soutien global et des services de placement qui améliorent les perspectives d'emploi et de revenus. Deux stratégies ont été particulièrement utiles pour contribuer à cette réussite et constituent des leçons pour d'autres initiatives.

Un soutien étendu et personnalisé aux participantes et participants

Les taux de réussite relativement élevés et les incidences notables du projet QUEST doivent beaucoup au solide système de soutien qui est au cœur du programme. Comme nous l'avons mentionné plus haut, les participantes et participants reçoivent non seulement une aide pour les frais de scolarité, mais ils sont également admissibles à une gamme de mesures de soutien et de services supplémentaires pour les aider à payer le logement, le transport, la nourriture et la garde d'enfants, autant de dépenses qui empêchent les personnes d'autres régions de suivre des formations. Dans une enquête menée en 2008 auprès de participantes et participants à six programmes de formation sectorielle aux États-Unis, dont le projet QUEST, les raisons les plus fréquemment citées pour justifier l'abandon d'un programme de formation étaient «l'obtention d'un emploi pour subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille» et «des problèmes personnels». Le projet QUEST est précisément conçu pour s'attaquer à cet obstacle. Parmi les trois programmes visés par l'enquête qui ont duré un an ou plus, le projet QUEST est celui qui a mis en place le système de soutien le plus solide pour s'assurer que les participantes et participants poursuivent leur formation. Sans surprise, il a atteint un taux de réussite nettement plus élevé⁴⁰.

Promotion et entretien de relations mutuellement bénéfiques

Le succès du projet QUEST repose sur de nombreuses relations et partenariats, depuis sa création et tout au long de son déroulement. Il doit son origine aux grandes capacités d'organisation, aux relations existantes et à l'influence politique de deux organisations communautaires fortes de San Antonio : la COPS et la Metro Alliance. En s'appuyant sur leurs relations existantes avec les institutions de formation et d'éducation, les employeurs, les autres organisations communautaires et les agences locales, étatiques et fédérales, et en créant de nouveaux réseaux, la COPS et la Metro Alliance ont démontré le pouvoir des relations.

La culture d'établissement et d'entretien des relations du projet QUEST lui a bien servi pendant des décennies. Les efforts continus pour établir des liens avec les employeurs et comprendre leurs besoins et leurs défis ont contribué à la conception des programmes et à l'amélioration du recrutement, le tout au bénéfice des participants et des employeurs. En outre, l'équipe QUEST sait déterminer le bon moment pour établir des relations et des réseaux, et le moment où il convient de s'effacer. Après avoir mis en relation les collègues et les organismes de formation avec les employeurs pour soutenir la conception des programmes d'études et les filières de recrutement, l'équipe QUEST prend souvent un pas de recul pour permettre à ces relations de développer leur propre erre d'aller sans intermédiaire. En intervenant là où il est susceptible d'apporter une valeur ajoutée, le projet QUEST a sans doute eu autant de retombées sur les réseaux économiques locaux et régionaux que sur les participantes et participants à ses programmes au fil des ans.

Prochaines étapes du projet QUEST

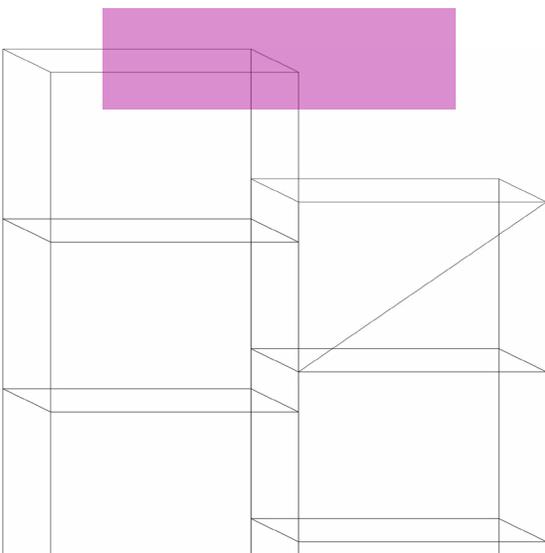
Le projet QUEST approche de son 30e anniversaire et ses responsables se projettent avec lui dans les 30 prochaines années pour s'assurer qu'il pourra continuer à jouer son rôle de soutien à la communauté de San Antonio. L'organisation veut continuer à faire preuve d'agilité pour déterminer les besoins émergents en matière de professions et de compétences dans la région et aider les habitants de la ville mal desservis, sous-employés ou sans emploi à occuper ces postes. Au fil du temps, il faudra probablement se lancer dans de nouveaux secteurs de l'économie, à mesure que la région continuera à se développer. Le projet QUEST a graduellement élargi sa participation et a réussi à placer des personnes dans des secteurs croissants de l'économie. Cependant, la nature fortement utilisatrice de main-d'œuvre et de ressources de ses activités mettra sous pression sa capacité à s'adapter aux tendances professionnelles nouvelles et émergentes dans la région. Le degré d'expansion et de réussite du projet QUEST dépendra de sa capacité à attirer de nouveaux financements et de nouveaux partenaires.



Manufacturing Connect

Sommaire

- Manufacturing Connect est un programme implanté à Chicago, au départ offert en partenariat avec le système d'écoles publiques de la ville, proposant des cours de fabrication et d'ingénierie appliquée, ainsi que des occasions d'apprentissage en milieu de travail pour aider les jeunes issus de communautés à faibles revenus à trouver des emplois dans le secteur manufacturier local.
- L'initiative repose sur des analyses du marché du travail qui ont démontré que les jeunes défavorisés de Chicago pourraient profiter d'une carrière dans le secteur manufacturier local, en plus d'être une main-d'œuvre dont les petites et moyennes entreprises ont grand besoin.
- Les participantes et participants suivent des cours s'échelonnant sur une période de 12 à 14 semaines, participent à des activités d'apprentissage en milieu de travail et obtiennent des titres de compétence reconnus par le milieu. Ils acquièrent ainsi une solide base pour entreprendre une carrière dans le secteur manufacturier.
- Manufacturing Connect travaille en étroite collaboration avec des employeurs qui participent à la conception du programme d'études et offrent des stages d'apprentissage intégré au travail, des visites d'usines, des jumelages d'observation et des stages rémunérés. Les employeurs ont ainsi l'occasion de développer des relations avec d'éventuels travailleurs et, avec le soutien de Manufacturing Connect, d'améliorer leurs pratiques en matière d'accueil et de RH.
- Les formatrices et formateurs du programme ont une formation en travail social et travaillent de près avec les stagiaires pour connaître leurs parcours, leur milieu de vie, leurs intérêts et les défis auxquels ils sont confrontés. Manufacturing Connect a également établi des relations avec des dizaines d'organismes de services sociaux afin d'être en mesure de fournir diverses ressources d'aide et de soutien aux stagiaires tout au long du programme jusqu'à l'emploi.



Aperçu

Manufacturing Connect offre aux jeunes défavorisés la possibilité d'acquérir les compétences, l'expérience et les relations nécessaires pour faire carrière dans le secteur manufacturier de la région de Chicago, ce qui, en retour, permet aux fabricants locaux de disposer du bassin de personnes compétentes dont ils ont besoin pour innover et se développer. Le programme est administré par Manufacturing Renaissance, une organisation à but non lucratif fondée dans les années 1980 en réponse aux fermetures d'entreprises manufacturières et aux pertes d'emplois dans la région de Chicago. L'objectif est d'aider les jeunes des quartiers historiquement noirs et très pauvres de Chicago à acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour poursuivre des études et une carrière dans le domaine du génie appliqué et de la fabrication industrielle, tout en aidant les employeurs de la région, majoritairement blancs, de sexe masculin et d'âge moyen, à interagir de manière plus constructive avec les jeunes et les employés noirs, et ce, dans leurs intérêts mutuels⁴¹.

Le programme a eu un effet positif sur la vie, le niveau d'études et les perspectives de carrière de centaines de participantes et participants, tout en rendant le secteur manufacturier de Chicago plus concurrentiel et plus inclusif.

Motivation et contexte

Manufacturing Renaissance est le résultat de décennies d'efforts pour protéger et maintenir le secteur manufacturier de Chicago et les emplois qu'il crée. Fondé en 1982 par Dan Swinney, un militant syndical connu dans le secteur manufacturier de Chicago, Manufacturing Renaissance a analysé et rapporté le déclin des emplois manufacturiers et a élaboré des stratégies visant à limiter la délocalisation des usines de la ville. Pour comprendre les fermetures d'usines de la région, l'organisme a recueilli des données sur les quartiers et les entreprises, ainsi que les perspectives de différents fabricants locaux⁴². Ce faisant, Manufacturing Renaissance a noué des relations étroites avec de nombreux directeurs d'usines luttant contre les pressions exercées par les entreprises pour délocaliser leurs activités dans des pays où les coûts sont moins élevés⁴³. Ces relations allaient devenir la pierre angulaire de Manufacturing Connect.

Dans un rapport de 1989, Manufacturing Renaissance indiquait que 40 % des entreprises manufacturières de la région risquaient de cesser leurs activités et que l'offre de travailleurs qualifiés était insuffisante⁴⁴. L'analyse a également révélé qu'élargir les options d'apprentissage et de carrière, y compris dans le secteur manufacturier, profiterait grandement aux jeunes noirs et latino-américains de Chicago⁴⁵. Les campagnes de recherche ciblées n'ont pas freiné l'exode des manufacturiers ayant déjà pris la décision de partir, mais elles ont cerné la possibilité de mettre en relation les jeunes nécessitant de meilleures perspectives de carrière avec les petites et moyennes entreprises manufacturières qui avaient besoin de travailleurs qualifiés.



Conception

En 2001, M. Swinney s'est associé à la Fédération du travail de Chicago pour plaider en faveur d'un programme de cheminement de carrière pour le secteur manufacturier, à l'échelle municipale, en recommandant de mettre à jour les programmes de cheminement de carrière dans les écoles secondaires⁴⁶. En est découlé le projet de créer un programme d'enseignement secondaire axé sur la fabrication visant à former la prochaine génération en fonction des besoins de compétences actuels et futurs des usines locales, tout en mettant l'accent sur les jeunes traditionnellement défavorisés de la région. Le programme allait devenir Manufacturing Connect.

La communauté d'Austin à Chicago a été sélectionnée pour un projet pilote. Austin est un quartier à faible revenu, majoritairement noir, où près de 40 % des ménages avec enfants vivent sous le seuil de pauvreté. C'est aussi un quartier qui a une longue histoire industrielle⁴⁷. M. Swinney explique que «la refonte du secteur manufacturier à Chicago devrait commencer dans les communautés les plus durement touchées par la désindustrialisation, comme Austin. Nous [Manufacturing Renaissance] pensons que ces communautés doivent être au cœur des efforts de développement, malgré les nombreuses difficultés»⁴⁸.

En travaillant directement avec les principales parties prenantes des écoles publiques de Chicago, y compris le syndicat des enseignants de Chicago, Manufacturing Renaissance a contribué à la conception et à l'ouverture de l'Austin Polytechnical Academy en 2006, qui est ensuite devenue l'Austin College and Career Academy (ACCA). Manufacturing Connect, créé en 2007 avec l'ACCA, propose une série de cours de fabrication et d'ingénierie appliquée et d'occasions d'apprentissage en milieu de travail destinés aux jeunes (de 14 à 18 ans) issus de communautés à faibles revenus. En 2017, le programme a été reproduit dans deux autres écoles secondaires publiques de Chicago : Browen et Prossner⁴⁹. Jusqu'en 2019, le programme Manufacturing Connect était un programme optionnel facultatif pour les étudiantes et étudiants de l'ACCA. Bien qu'aujourd'hui il ne soit plus offert à l'école, il existe toujours en tant que service communautaire de cheminement de carrière.



Activités

Manufacturing Connect offre une combinaison de cours appliqués, de conseils d'orientation postsecondaire, de formation à la gestion, de titres de compétences techniques reconnues et de services de mise en relation directe avec les employeurs. Le programme est conçu pour aider les jeunes issus de milieux défavorisés à entreprendre une carrière dans le secteur manufacturier local.

Formation axée sur les compétences

Le programme Manufacturing Connect propose des cours appliqués permettant aux participantes et participants d'acquérir des compétences reconnues par l'intermédiaire du National Institute for Metalworking Skills (NIMS). Les étudiantes et étudiants se réunissent deux ou trois fois par semaine sur une période de 12 à 14 semaines avec un formateur accrédité. La formation comprend des cours de mathématiques appliquées, de lecture de plans, de sécurité au travail, ainsi que sur les outils de mesure⁵⁰.

Les participantes et participants à Manufacturing Connect ont la possibilité d'obtenir jusqu'à cinq titres de compétences NIMS, les plus populaires étant Matériaux, Mesures et Sécurité, ainsi que Machine-outil à commande numérique par ordinateur. Les certifications NIMS sont largement reconnues non seulement par les employeurs de Chicago, mais aussi par les employeurs du secteur manufacturier dans tout le pays. En articulant son programme autour des exigences relatives à des titres de compétences reconnues, Manufacturing Connect donne aux participantes et participants l'occasion de démontrer leurs aptitudes et leurs compétences à un large éventail d'employeurs, ce qui améliore leurs perspectives de carrière⁵¹.

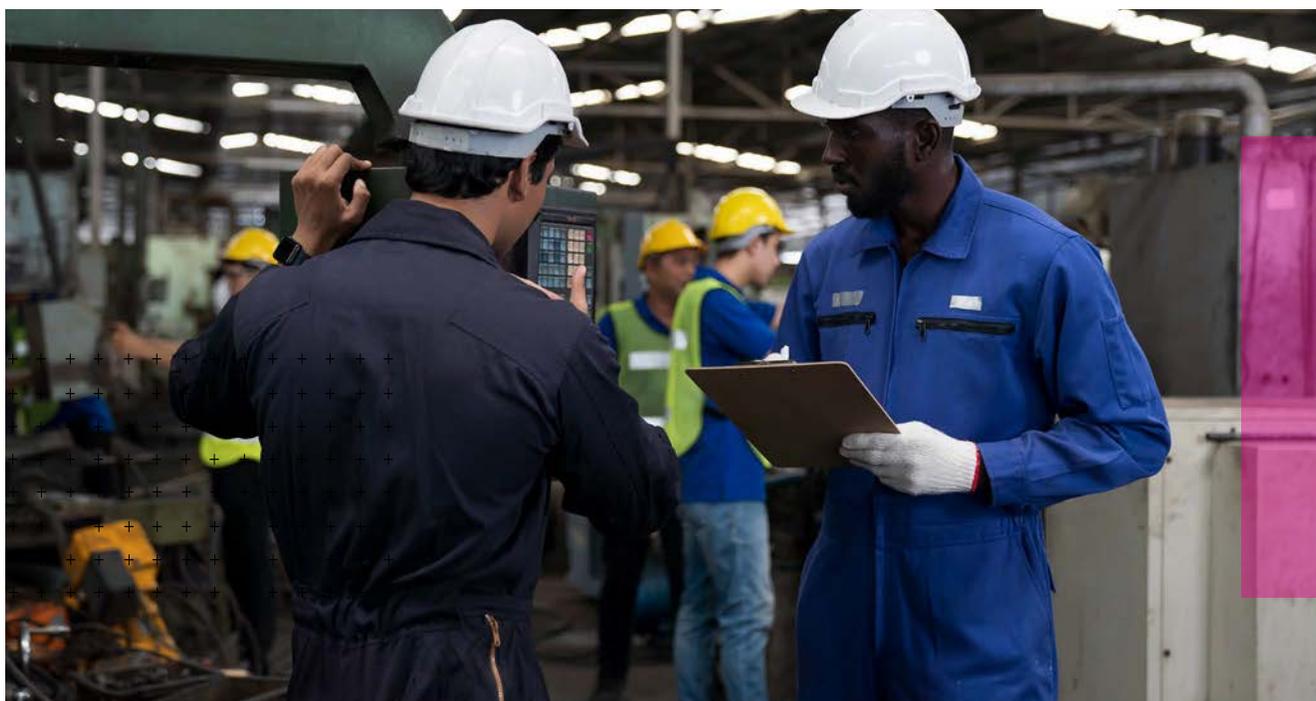
Le personnel de Manufacturing Connect prépare les étudiantes et étudiants à l'emploi en abordant différents aspects, comme les qualités humaines et le développement du leadership. Le programme les aide à se familiariser avec le processus de recherche d'emploi, en leur apprenant comment rédiger un curriculum vitae et se préparer aux entretiens d'embauche. Ils sont aussi informés sur ce à quoi ils peuvent s'attendre sur les plans de la rémunération, des exigences professionnelles et de la culture d'entreprise. Manufacturing Connect propose en outre de développer des compétences en gestion et en leadership grâce à des activités parascolaires telles que MECH Creations – une coopérative de fabrication d'embouchures de trompettes personnalisées dirigée par des étudiantes et étudiants, avec l'aide d'un instructeur en usinage et musicien de jazz. Ce type d'activités a pour but d'aider les étudiantes et étudiants à se préparer aux réalités du marché du travail, à assumer des rôles de direction dans une entreprise et même à se lancer dans l'entrepreneuriat s'ils le souhaitent⁵².

Le personnel de Manufacturing Connect prépare les étudiantes et étudiants à l'emploi en abordant différents aspects, comme les qualités humaines et le développement du leadership.

Formation pratique et apprentissage intégré au travail

Le placement professionnel est un élément clé du programme Manufacturing Connect, qui est éclairé et soutenu par un comité consultatif d'employeurs partenaires (décrit ci-dessous). L'apprentissage intégré au travail est essentiel pour aider les étudiantes et étudiants à comprendre et à appliquer les concepts clés, à explorer les voies professionnelles potentielles et à se faire connaître des employeurs locaux. Les organisations partenaires proposent des visites d'usines, des occasions d'observation en milieu de travail et des stages rémunérés pendant les vacances d'été ou pendant des vacances plus courtes, comme les semaines de relâche. Certaines organisations partenaires offrent également l'option de travail en alternance, c'est-à-dire des activités rémunérées après l'école destinées aux étudiantes et étudiants de dernière année, avec la possibilité de passer à des postes à temps plein après l'obtention du diplôme.

De 2011 à 2018, les organisations partenaires ont proposé près de 500 expériences d'apprentissage en milieu professionnel. Dans de nombreux cas, les étudiantes et étudiants qui ont commencé par une simple visite d'usine, se sont ensuite inscrits au programme et ont pris part à une formule d'alternance travail-étude ou à un stage rémunéré⁵³. Toutes ces activités aident les étudiantes et étudiants à appréhender une carrière dans le secteur manufacturier, à connaître les compétences requises, à comprendre la culture du milieu de travail et à construire et à développer leur réseau professionnel⁵⁴.



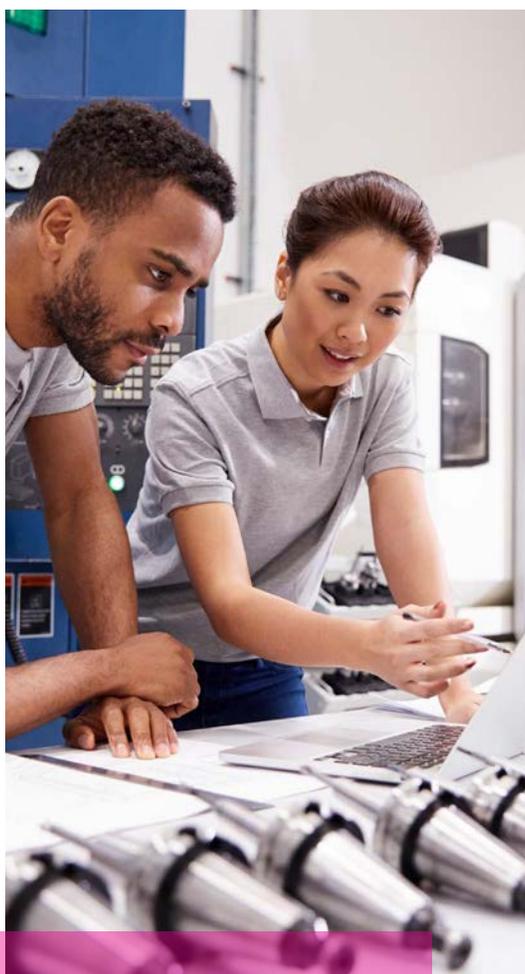
Défense des intérêts des participants et soutien global

Manufacturing Connect ne se limite pas aux compétences et à l'emploi, mais soutient les participants dans les différentes sphères de leur vie. Les services sociaux et de soutien font partie intégrante du programme et contribuent au bien-être et à la réussite des participantes et participants. Les formateurs sont issus du milieu du travail social et travaillent de près avec les étudiantes et étudiants pour connaître leurs parcours, leur milieu de vie, leurs intérêts et les défis auxquels ils sont confrontés. Bon nombre de participantes et participants vivent dans des conditions extrêmement difficiles – notamment la pauvreté, la vulnérabilité à la violence et le racisme – qui compliquent les efforts visant à les préparer à des carrières dans un secteur manufacturier local dominé par des travailleurs blancs, d'âge moyen et de classe moyenne.

En plus des instructrices et instructeurs ayant une formation en travail social, Manufacturing Connect a établi des liens avec des dizaines d'organismes de services sociaux dans les quartiers qu'ils desservent afin d'attirer les étudiantes et étudiants potentiels, d'encourager la participation au programme et de fournir des services de soutien tout au long du processus⁵⁵. Le personnel instructeur fait souvent appel aux diplômées et diplômés du

programme pour travailler avec les participantes et participants actuels et promouvoir le programme. Manufacturing Connect a constaté que les participantes et participants ont besoin de voir que des personnes issues de milieux similaires, ayant été confrontées aux mêmes difficultés, s'en sont bien sortis après avoir participé au programme.

Constatant que bon nombre de participantes et participants avaient besoin d'un soutien continu même après l'obtention de leur diplôme, Manufacturing Renaissance a créé en 2016 une association de jeunes manufacturiers (Young Manufacturers Association, YMA). Il s'agissait au départ d'un groupe de soutien par les pairs pour les personnes de 18 et 19 ans, mais il s'est depuis transformé en réseau et en programme pour les jeunes adultes qui souhaitent faire carrière ou qui travaillent déjà dans le secteur manufacturier. YMA organise régulièrement des rencontres et des événements sociaux afin de favoriser l'entraide et de fournir des conseils sur les défis professionnels et personnels. L'Association propose également des formations techniques offrant une certification, un soutien global, un accompagnement professionnel et des ressources relatives à l'emploi. Elle dispose également d'un point de contact avec l'employeur pour aider les membres à résoudre des problèmes qui surviennent au travail⁵⁶. Comme l'a fait remarquer une personne interrogée : « la partie facile est de trouver un emploi à ces jeunes; la partie difficile est qu'ils le gardent. » En 2019-2020, il y avait 42 participantes et participants au programme YMA; toutes et tous ont profité d'un accompagnement professionnel individuel et 17 d'une formation professionnelle⁵⁷.



Orientation postsecondaire

Les conseillères et conseillers de Manufacturing Connect aident les participantes et participants intéressés par une éducation postsecondaire – en particulier dans le domaine de l'ingénierie appliquée – à planifier leurs cheminements scolaires. Ils veillent à ce que les étudiantes et étudiants appréhendent l'enseignement supérieur dans la perspective de leur carrière future. Ils leur rappellent que l'inscription au collège n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'amorcer une carrière en génie appliqué et de jeter les bases d'un avancement futur.

Au fil du temps, Manufacturing Connect a formalisé le lien entre le programme et l'université et considère l'inscription à l'université comme un indicateur clé du succès du programme. Chaque étudiante et étudiant du groupe de dernière année de 2018 de Manufacturing Connect a postulé à au moins une université et a été accepté; un tiers a reçu une offre de bourse d'études; et toutes et tous ont demandé une aide financière. Parmi les cohortes de diplômés depuis l'officialisation du passage entre le programme et l'université, les deux tiers se sont inscrits à un programme postsecondaire, 60 % dans un programme de baccalauréat de 4 ans et 40 % dans un programme d'études appliquées de 2 ans⁵⁸.

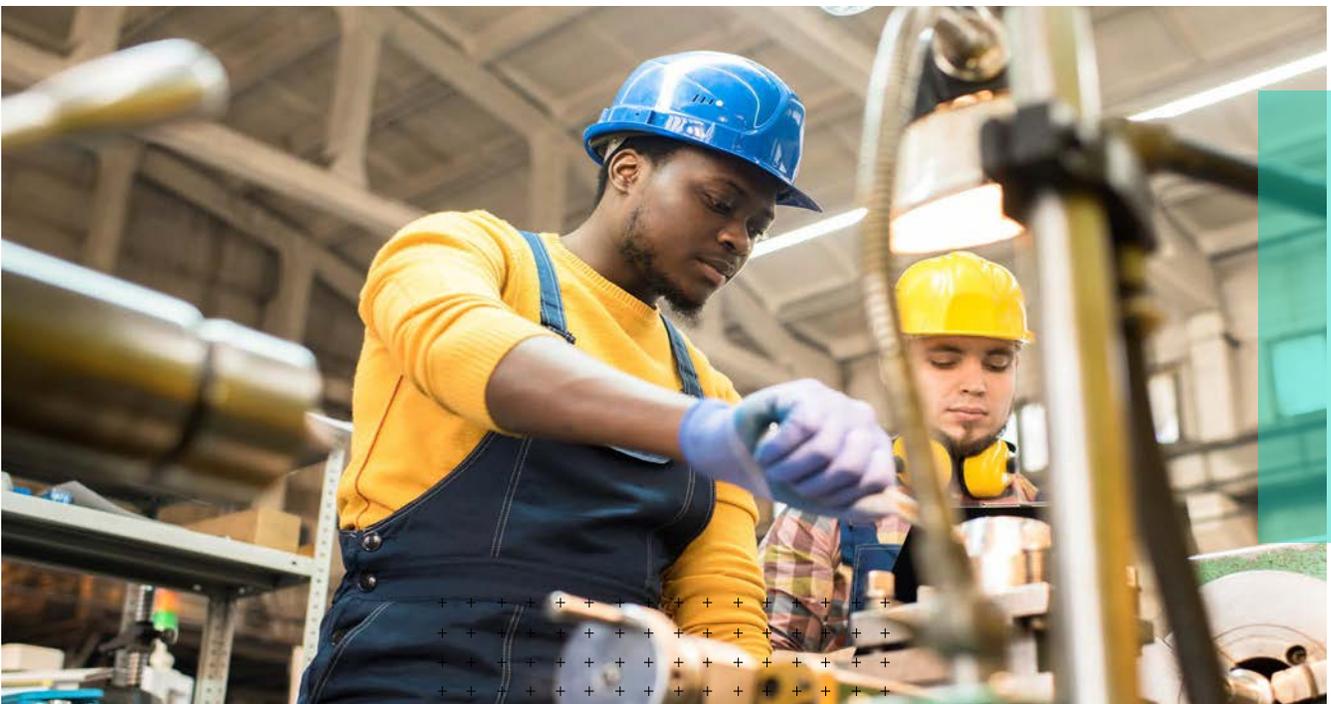
En particulier dans le domaine d'ingénierie appliquée – à planifier leurs cheminements scolaires.

Relations avec les employeurs et participation

Les employeurs locaux sont essentiels au programme. Manufacturing Connect a créé un réseau de plus de 140 petites et moyennes entreprises locales qui sont très impliquées dans la gouvernance du programme, la conception des programmes d'études, le placement professionnel et le processus de certification NIMS.

- **Comité consultatif.** Trente entreprises sont des partenaires centraux et permanents, dont certaines font partie d'un comité consultatif qui se réunit tous les trimestres pour discuter du programme, des perspectives et des difficultés, et pour garantir la pertinence continue du programme Manufacturing Connect⁵⁹.
- **Conception des programmes d'études.** Les partenaires sectoriels donnent des conseils sur la conception et le développement des programmes d'études, notamment sur les types d'équipements à utiliser dans les salles de classe. Les employeurs partenaires ont contribué à la conception de l'atelier d'usinage de Manufacturing Connect à l'ACCA, qui est largement axé sur les machines à commande numérique par ordinateur. L'apport des employeurs a permis à Manufacturing Connect d'intégrer et d'utiliser les types de machines réellement employées sur les lieux de travail d'entreprises locales, plutôt que de faire venir des équipements de pointe⁶⁰. Lorsque Manufacturing Connect a dû quitter l'ACCA, perdant ainsi l'accès à son atelier d'usinage, le comité consultatif des partenaires a participé à la refonte du programme d'études afin que les diplômées et diplômés puissent continuer à répondre aux besoins en compétences des employeurs locaux. Le programme a été modifié de manière à mettre l'accent sur les « mathématiques d'atelier » (par exemple, les fractions, les décimales, la multiplication et la division), l'utilisation et la lecture de règles et de jauges, de micromètres, de pieds à coulisse et d'autres instruments couramment utilisés dans la fabrication, les outils manuels et la coordination œil-main pour les postes d'assemblage, les procédures de sécurité en atelier, la lecture de plans et les titres de compétences reconnues par le secteur.

- **Certification.** Les partenaires sectoriels jouent un rôle important dans la certification. Certains titres de compétences NIMS s'obtiennent par des tests basés sur les compétences visant à démontrer la capacité d'utiliser correctement diverses machines. Les employeurs sont souvent appelés à évaluer les pièces et les composants créés par les étudiantes et étudiants afin de vérifier qu'ils répondent aux spécifications appropriées⁶¹.
- **Placements et engagements professionnels.** Étant donné que Manufacturing Connect propose toute une série d'expériences concrètes – dont l'apprentissage intégré au travail, les stages, les ateliers et les visites –, les relations étroites avec les employeurs ont été déterminantes.



+++++
+++++
+++++
+++++
+++++

Incidence

Entre 2011 et 2021, Manufacturing Connect a délivré des diplômes à 439 étudiantes et étudiants, dont 288 ont obtenu au moins un titre NIMS. La plupart des étudiantes et étudiants ont obtenu deux titres de compétences ou plus. En août 2021, les participantes et participants ont obtenu un total de 402 titres NIMS. Au cours de la période de 10 ans, 172 participantes et participants ont trouvé un emploi dans le secteur manufacturier et 117 étudiantes et étudiants ont obtenu un placement permanent. Manufacturing Connect a noté dans son rapport d'activité que bon nombre d'étudiantes et d'étudiants ont choisi d'aller directement à l'université ou vers des emplois non manufacturiers après le programme⁶².

FIGURE 2:
Résumé des résultats cumulatifs des programmes : 2011-2021

MC/YMA Outputs & Outcomes Cohorts 2011-2021		As of August 2021
Outputs	Total participants who completed program/ graduated high school	439
	Total work experiences	699
	Total participants who have earned industry credentials	288
	Total industry credentials earned	402
Outcomes	Total individuals placed in permanent manufacturing jobs	117
	Total manufacturing job placements	172
	Average retention across individuals currently employed	3 years
	Average wage of those currently employed	\$16.11

Manufacturing Renaissance (2020).

Défis

Le succès de Manufacturing Connect tient autant à la résolution des problèmes qu'à la construction et à l'expansion de son modèle de base. La capacité à reconnaître et à relever les défis est sans doute un aspect fondamental du modèle de Manufacturing Connect. Certains d'entre eux ont été particulièrement difficiles.

Les écarts culturels au travail

Les partenariats avec les employeurs sont essentiels à la réussite de Manufacturing Connect, mais ces relations ne sont pas exemptes de frictions. La majorité des employeurs et de leur main-d'œuvre est composée d'hommes blancs d'âge moyen qui ont une compréhension limitée des défis auxquels sont confrontés les jeunes noirs issus de communautés à faibles revenus. Comblar et gérer les écarts entre les expériences de vie des personnes participantes et des employeurs est un défi continu pour Manufacturing Connect.

Le volet stage du programme, par exemple, a mis en lumière bon nombre des difficultés rencontrées par les employeurs lorsqu'il s'agit d'engager des jeunes, montrant à quel point la plupart des entreprises ne sont pas préparées à accueillir des travailleurs jeunes, relativement inexpérimentés et issus de milieux très divers. Le personnel de Manufacturing Connect travaille souvent directement avec les employeurs et les étudiants afin d'évaluer les défis qui se présentent et de concevoir des stratégies pour améliorer l'expérience globale et le taux de réussite, tant du point de vue des employeurs que des étudiants. Une entreprise a élaboré une politique d'accueil transparente, qui consiste à demander aux nouveaux employés de lire et de signer un document décrivant les attentes, tout en expliquant les conséquences en cas de non-respect de celles-ci⁶³.

Manufacturing Connect a également encouragé les employeurs à mettre en place des systèmes de mentorat et de jumelage pour aider les nouveaux employés à s'acclimater à l'environnement et à la culture du travail. Les mentors défendent les intérêts des nouveaux employés, les aident à comprendre la culture d'entreprise et à s'y intégrer, discutent de leur trajectoire de carrière potentielle et les aident à trouver des possibilités de formation et d'avancement⁶⁴. L'une des personnes interrogées a souligné à quel point il est essentiel que les étudiants puissent s'identifier à leur mentor sur les plans personnel et culturel. Comme bien des participantes et participants à Manufacturing Connect vivent un choc culturel lorsqu'ils entrent dans un milieu de travail principalement blanc et plus âgé, il est important qu'ils aient quelqu'un qui les comprenne et qui puisse les aider à surmonter ce défi. Dans cette optique, Manufacturing Connect s'efforce de mettre en relation les diplômées et diplômés du programme avec les participantes et participants actuels, ne serait-ce que pour faire des visites d'usine guidées par des diplômées et diplômés afin que les étudiantes et étudiants puissent se projeter dans le rôle et mieux comprendre les défis.

Le manque de communication sur le lieu de travail

De nombreux employeurs partenaires de Manufacturing Connect ont des politiques et des procédures limitées en matière de RH, ce qui réduit les possibilités de communication claire et peut donner lieu à des malentendus. Par exemple, de nombreux employeurs ne disposent pas de mécanismes de rétroaction bien structurés sur les rendements au travail ni de procédures et de critères définis en ce qui concerne le perfectionnement et les promotions. Dans le cas de la rétroaction, il incombe souvent aux employés de solliciter des commentaires sur leur rendement.

Mais comme les nouveaux employés et les stagiaires hésitent à demander des commentaires, ils en reçoivent très peu et supposent que leur rendement est médiocre, ce qui entraîne découragement et aliénation. Dans le cas du perfectionnement et de l'avancement, toujours parce que les nouveaux employés hésitent à demander plus que ce qu'ils reçoivent, nombre d'entre eux passent à côté d'occasions et de défis qu'ils ont la capacité de relever.

Conscient des enjeux liés aux communications et aux politiques, le personnel de Manufacturing Connect travaille désormais directement avec les employeurs désireux de formaliser les critères et les procédures d'évaluation du rendement, et veille à ce que les responsables donnent régulièrement aux stagiaires et aux nouveaux employés des commentaires constructifs – notamment sur leurs points forts, les points à améliorer et les possibilités de développer de nouvelles compétences. Le personnel de Manufacturing Connect a également encouragé les employeurs à permettre aux stagiaires de travailler à différents postes au sein de l'usine afin de stimuler l'intérêt et la motivation, et de leur donner la possibilité d'acquérir un large éventail de compétences exploitables dans différents contextes. Enfin, Manufacturing Connect encourage les employeurs à inviter les stagiaires et les travailleurs à certaines réunions de gestion afin d'améliorer la communication et l'engagement, tout en créant une atmosphère dans laquelle les participantes et participants se sentent valorisés et habilités à contribuer à l'innovation et à l'amélioration sur le lieu de travail.

Rapports incertains avec le personnel et les installations de l'école

Manufacturing Connect était intégré et dépendait du système scolaire public de Chicago. Cela lui a permis de créer un espace de formation intégré à l'école, au profit des personnes participantes et des employeurs, et de s'engager directement auprès des étudiantes et étudiants. Cependant, comme le programme n'était pas formellement inscrit dans la politique du district, son fonctionnement continu reposait sur le soutien informel permanent du personnel et des administrateurs de l'école. En raison de la rotation constante du personnel et des restructurations administratives, et en l'absence d'accord formel, Manufacturing Connect était en position précaire. Une personne interrogée a observé que, pendant les 12 années d'activité de Manufacturing Connect au sein de l'ACCA, huit directeurs se sont succédé. À chaque changement d'administration, Manufacturing Connect a dû établir des liens avec les nouveaux directeurs, les convaincre de la valeur du programme et leur apprendre son fonctionnement ainsi que leur rôle. Ces défis se sont avérés considérables.

En raison des préoccupations croissantes concernant le personnel non scolaire basé dans les écoles publiques de Chicago et de la nécessité incessante de convaincre les nouveaux directeurs de la valeur du programme, Manufacturing Connect a été expulsé de son espace en 2019. Sans bail officiel, Manufacturing Connect a eu deux semaines pour partir. L'accès à l'atelier d'usinage a été perdu, et les contacts avec les participants sont devenus complexes. Manufacturing Connect a déplacé ses activités dans un petit local situé à proximité de l'école et a continué à gérer le programme en tant que service communautaire. Toutefois, comme la plupart des fonds et du soutien étaient liés à l'offre de formation dans l'école et à un accès à un atelier d'usinage, Manufacturing Connect a été confronté à de nouveaux défis financiers et a eu de la difficulté à maintenir ses relations avec les employeurs et les participants. De nombreux employeurs trouvent encore de la valeur au programme, mais le changement de lieu et de relation avec l'école a été difficile. Bien qu'ils aient perdu l'accès à l'ACCA et qu'ils fonctionnent entièrement à distance depuis la pandémie, 21 fabricants continuent de contribuer au programme en fournissant des conseils et un soutien financier, en organisant des visites virtuelles et des expériences professionnelles et en embauchant des participants du programme⁶⁵. Cependant, les répercussions à long terme demeurent inconnues.

Les clés pour réussir

L'avenir de Manufacturing Connect est aujourd'hui incertain. Or le programme a eu des retombées positives importantes dans la vie des participantes et participants, a mis en relation des travailleurs avec des employeurs qui avaient besoin de main-d'œuvre qualifiée et a contribué à l'amélioration des pratiques des employeurs sur le lieu de travail, notamment en matière de sensibilité culturelle, de communication et de formation continue. Deux stratégies ont été particulièrement déterminantes dans ce succès et sont riches en enseignements pour de futures initiatives.

Des relations solides et de confiance avec les employeurs

Le vaste réseau d'employeurs partenaires de Manufacturing Connect, dont un groupe consultatif d'employeurs activement impliqués, a permis de différencier le programme d'autres initiatives de formation professionnelle et a largement contribué à son succès. Le comité consultatif d'employeurs a participé à l'élaboration d'un programme d'études qui contribue au développement des compétences répondant aux besoins du marché du travail local. En outre, les visites d'usines, le jumelage d'observation, les stages et les placements professionnels ont été essentiels pour fournir aux étudiantes et étudiants l'expérience, les relations et les réseaux dont ils ont besoin pour trouver un emploi et les aider à prendre des décisions éclairées en matière d'éducation et de carrière⁶⁶.

Comme les rapports sont étroits et à long terme, Manufacturing Connect et les employeurs ont développé une relation de confiance essentielle qui a permis d'avoir des conversations difficiles et de réaliser de véritables progrès dans la création d'environnements de travail plus inclusifs et positifs. Manufacturing Connect s'est trouvé dans une position unique pour aider les employeurs à améliorer leurs pratiques de ressources humaines et leurs comportements de gestion et bâtir une culture d'entreprise plus accueillante et accommodante pour les diplômées et diplômés du programme⁶⁷.

Le comité consultatif d'employeurs a participé à l'élaboration d'un programme d'études qui contribue au développement des compétences répondant aux besoins du marché du travail local.

Soutien aux participantes et participants adapté aux circonstances

Une autre clé du succès de Manufacturing Connect a été de mettre en relation des organismes de services sociaux, des éducateurs, des formateurs et des employeurs pour soutenir les participantes et participants, non pas uniquement en tant qu'étudiants, stagiaires ou employés, mais en tant que personnes à part entière confrontées à de nombreux défis. Des liens étroits avec les organismes de services sociaux locaux aident à promouvoir le programme et à établir des contacts avec les jeunes qui pourraient en bénéficier, mais qui n'auraient peut-être pas autrement envisagé de se lancer dans une carrière dans le secteur manufacturier. Manufacturing Connect invite par ailleurs les diplômées et diplômés du programme au processus de recrutement afin que les participantes et participants potentiels puissent se reconnaître dans le programme et avoir une meilleure idée de ce qu'il peut leur apporter.

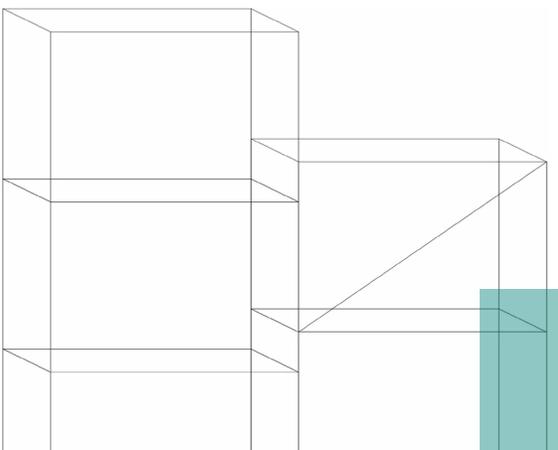
Sachant que les participantes et participants potentiels peuvent avoir besoin de plus qu'une simple aide à l'éducation et à l'emploi, Manufacturing Connect noue des relations avec des organismes de services sociaux capables de leur offrir un soutien global, notamment en les aidant à obtenir de l'aide financière et des conseils. Les formateurs et les administrateurs du programme adoptent une approche réparatrice, qui permet aux étudiantes et étudiants de recevoir l'aide et le soutien dont ils ont besoin pour réussir dans le cadre du programme Manufacturing Connect et ailleurs⁶⁸. Le personnel établit des relations étroites avec les étudiantes et étudiants et les soutient à chaque étape de leur parcours – même après qu'ils ont trouvé un emploi – afin de garantir leur réussite.



MATES - L'Alliance maritime pour favoriser une économie bleue européenne

Summary

- MATES est un programme de l'Union européenne composé d'un consortium de 17 partenaires qui visent collectivement à élaborer une stratégie en matière de compétences afin de répondre aux principaux moteurs de changement dans les secteurs de la construction navale et des énergies marines renouvelables.
- En combinant différentes méthodes avec rigueur, MATES a mené une analyse des tendances économiques sectorielles et des exigences de compétences pour éclairer l'élaboration de programmes de formation et de stratégies de recrutement qui favorisent l'innovation, la croissance et de bons emplois.
- Les partenariats sont la pierre angulaire du modèle MATES. La mise sur pied d'un réseau solide d'experts et leur participation directe au processus de recherche (p. ex. à l'aide d'ateliers, de questionnaires et d'entretiens) ont été déterminants dans le cadre des efforts menés par MATES pour recenser les déficits de compétences et orienter la programmation à venir.
- MATES a découvert qu'une analyse riche est nécessaire pour comprendre les tendances et les besoins en matière de compétences, tandis qu'une méthode trop large et complexe risque en quelque sorte de nuire à cette compréhension (au lieu d'y contribuer) et de détourner l'attention du besoin concret : élaborer des stratégies et des programmes de perfectionnement des compétences pertinents.
- relativement récente, l'initiative MATES commence à peine à exploiter les renseignements issus de ses analyses dans la conception et la prestation de formations pilotes. Ses répercussions sur les compétences et l'innovation ne sont donc pas encore connues, mais elle offre de précieuses informations sur l'analyse des besoins en matière de compétences et la collaboration avec des partenaires dans divers secteurs et pays.



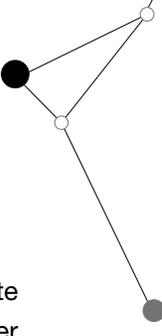
Aperçu

L'Alliance maritime pour favoriser une économie bleue européenne avec une stratégie de formation sur la technologie marine (Maritime Alliance for fostering the European Blue Economy through a Marine Technology Skilling Strategy ou MATES) a pour but d'élaborer une stratégie en matière de compétences afin de répondre aux principaux moteurs de changement dans les secteurs de la construction navale et des énergies marines renouvelables. Ces secteurs adoptent de plus en plus rapidement des technologies numériques et vertes. Pour soutenir l'innovation et contribuer à leur croissance, ils ont besoin de nouvelles capacités et compétences. MATES réunit des dirigeants et des spécialistes de ces secteurs, de la communauté savante, de l'enseignement et des établissements de formation pour comprendre les tendances sectorielles, recenser les pénuries de compétences ainsi que concevoir et étudier des projets pilotes axés sur les besoins sectoriels.

La méthode d'analyse sectorielle de MATES a révélé l'importance d'adopter une rigueur d'analyse adaptée à la complexité de l'écosystème, d'impliquer les partenaires dans l'ensemble de l'analyse et de cultiver dès le départ les relations de confiance à long terme nécessaires au bon fonctionnement des programmes de perfectionnement des compétences.

Relativement récente, l'initiative MATES n'a pas encore produit de données sur le rendement des programmes pilotes, mais les recherches et les analyses initiales qui ont servi à l'élaboration des programmes peuvent éclairer d'autres projets axés sur les compétences. La méthode d'analyse sectorielle de MATES a révélé l'importance d'adopter une rigueur d'analyse adaptée à la complexité de l'écosystème, d'impliquer les partenaires dans l'ensemble de l'analyse et de cultiver dès le départ les relations de confiance à long terme nécessaires au bon fonctionnement des programmes de perfectionnement des compétences.

+ + + + + + + + + + + + + + + +
+ + + + + + + + + + + + + + + +
+ + + + + + + + + + + + + + + +
+ + + + + + + + + + + + + + + +
+ + + + + + + + + + + + + + + +
+ + + + + + + + + + + + + + + +
+ + + + + + + + + + + + + + + +
+ + + + + + + + + + + + + + + +
+ + + + + + + + + + + + + + + +



Motivation et contexte

Conçue par l'Union européenne, la nouvelle stratégie en matière de compétences pour l'Europe de 2016 reflète une vision commune des États membres sur « l'importance stratégique des compétences pour pérenniser l'emploi, la croissance et la compétitivité »⁷⁰. La stratégie vise la collaboration des États membres et des organismes partenaires pour :

1. améliorer la qualité et la pertinence de la formation des compétences;
2. renforcer la visibilité et la comparabilité des compétences et des qualifications;
3. améliorer la veille stratégique sur les besoins de compétences et l'information, pour des choix de carrière plus éclairés⁷¹.

Dans le cadre de l'axe de « veille stratégique sur les besoins de compétences », les membres ont prévu un « plan de coopération sectorielle en matière de compétences » pour mobiliser les acteurs clés, mieux comprendre les besoins et les déficits, ainsi qu'élaborer des programmes pour combler ces écarts dans des secteurs critiques⁷².

La technologie maritime est l'un de ces secteurs critiques. Au cours des dernières décennies, ce secteur est devenu un mélange composé de sous-secteurs traditionnels, comme la construction navale, et de sous-secteurs de pointe, notamment les technologies d'énergies marines renouvelables. Chargé d'une importance stratégique tant pour la croissance économique que pour l'atteinte des objectifs de développement durable grâce à la production d'énergie renouvelable⁷³, le secteur maritime européen s'est tourné vers des technologies de plus en plus avancées et des activités à plus forte valeur ajoutée⁷⁴. En parallèle, le secteur fait face à une vive concurrence internationale et est très vulnérable aux forces économiques mondiales. À titre d'exemple, la production des chantiers navals européens est en déclin depuis la récession de 2008-2009. De plus, la transformation technologique y a fait grimper la demande en personnel hautement qualifié⁷⁵. La stratégie en matière de compétences pour le secteur maritime doit miser sur les compétences requises à la fois pour le sous-secteur conventionnel, qui est en train de passer au numérique (construction navale), et pour le sous-secteur émergent et novateur des énergies propres, qui revêt une importance mondiale (énergie marine renouvelable).

MATES a vu le jour pour assurer une « veille stratégique sur les besoins de compétences » et formuler des stratégies en la matière dans ces deux sous-secteurs. Les auteurs et les partenaires de l'initiative souhaitent qu'elle recense les compétences requises et favorise leur acquisition afin d'appuyer les secteurs maritimes critiques de toute l'Europe; contribue à l'innovation et à la croissance; et permet de créer et de pourvoir de bons emplois bien rémunérés.



Conception et activités

MATES est un consortium de 17 partenaires de huit pays coordonné par le Centro Tecnológico del Mar (Fundación CETMAR), en Espagne, et supervisé par ERASMUS+, le programme de longue date de l'Union européenne destiné à soutenir l'éducation, la formation, la jeunesse et le sport en Europe. Grâce au financement du programme des alliances sectorielles pour les compétences d'ERASMUS, MATES disposait d'un budget de 4,9 millions d'euros pour mener ses activités initiales (de janvier 2018 à avril 2022). Comme son objectif à long terme est de mettre en concordance les programmes d'études et de formation avec les besoins et d'orienter les employeurs des secteurs de la construction navale et des énergies marines renouvelables, MATES a décidé de consacrer beaucoup de temps et d'énergie à l'observation et à l'analyse de l'état actuel et futur de ces deux secteurs, ainsi qu'aux constellations précises de compétences nécessaires à l'innovation et à la croissance.

Recherche et analyse sur les déficits de compétences

Pour brosser un tableau des compétences afin d'éclairer la conception des projets pilotes de formation, MATES a combiné plusieurs méthodes pour mener une analyse complexe sur quatre grandes étapes.

Première étape : caractérisation des états actuel et futur des secteurs

Pour dégager une compréhension commune de l'état actuel et de la future trajectoire des deux secteurs, MATES a lancé un examen approfondi des écrits publiés (390 publications) et des projets pertinents (150 projets), en plus de mener une analyse économique. Une activité importante de l'étape était de mener un exercice prévisionnel et prospectif pour repérer les moteurs probables de changement qu'il faudrait surveiller pour suivre les trajectoires et les besoins des secteurs.

Les analystes de MATES ont accompli une bonne partie du travail, mais la mobilisation d'experts et de praticiens a été essentielle pour valider les données et vérifier la cohérence de l'analyse avec les perspectives sur le terrain. Cinq ateliers réunissant environ 150 praticiens et experts ont eu lieu en 2018 (en Grèce, au Portugal, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et en Espagne) afin d'explorer les futurs scénarios possibles et de valider les informations sur la situation et les tendances dans les secteurs⁷⁶. Les participants y ont exprimé leurs points de vue sur l'évolution des secteurs de la construction navale et des énergies marines renouvelables, les progrès des technologies numériques et vertes qui pourraient influencer les besoins en matière de compétences, ainsi que la concordance entre les systèmes de formation et d'enseignement et les besoins sectoriels.

Les résultats de l'analyse de la première étape ont été publiés dans un rapport en août 2019 et présentés aux experts pendant deux autres séries d'ateliers régionaux dans cinq pays⁷⁷.

Deuxième étape : cartographier les exigences de compétences et l'infrastructure de formation

Après avoir dégagé les états actuels et les tendances futures des secteurs de la construction navale et des énergies marines renouvelables, MATES est passée à la deuxième étape, qui visait à déterminer les professions et les compétences demandées dans chaque secteur, ainsi qu'à mesurer leur concordance avec l'infrastructure d'enseignement et de formation actuelle.

Le personnel de MATES a examiné et cartographié les chaînes de valeur de chaque secteur en relevant les parties, les fonctions et les activités qui les composent, ce qui a fourni plus de détails sur les professions précises demandées dans les secteurs. L'usage de la classification européenne des aptitudes/compétences, certifications et professions (ESCO) et l'évaluation des cartes des chaînes de valeur sectorielles⁷⁸ ont permis aux analystes de MATES de cerner 35 professions primaires (c'est-à-dire celles de première importance pour la chaîne de valeur) dans le secteur de la construction navale et 23 professions primaires dans celui des énergies marines renouvelables. Les chercheurs ont utilisé la classification ESCO pour repérer et cataloguer les aptitudes/compétences essentielles et les exigences de formation pour chaque profession. Puis, MATES a de nouveau sollicité l'avis d'experts lors de trois ateliers réunissant 72 spécialistes dans le but d'examiner et de raffiner les chaînes de valeur, les profils professionnels, ainsi que les compétences et la formation demandées dans chaque secteur⁷⁹.

Après avoir brossé un portrait plus précis de la capacité réceptrice, MATES a cartographié et mesuré la capacité des programmes et des cours actuellement offerts dans l'écosystème d'enseignement et de formation à satisfaire aux exigences particulières des secteurs. L'évaluation a porté sur 1 033 programmes d'enseignement et de formation dans 18 pays de l'Union européenne qui abordent les professions et les compétences figurant dans l'analyse de la chaîne de valeur d'une manière ou d'une autre. L'évaluation comprenait d'analyser dans quelle mesure un programme donné préparait les étudiants à l'une ou l'autre des professions primaires de chaque secteur; le niveau et le type de certification offert (baccalauréat, maîtrise ou certificat professionnel) et la durée du programme⁸⁰. Là encore, l'analyse a été confirmée et validée pendant trois ateliers d'experts et un atelier de validation initiale réunissant 61 experts pour examiner et discuter des résultats à ce jour⁸¹.



Troisième étape : quantification et qualification des pénuries de compétences

Au cours des deux premières étapes, les analystes de MATES ont établi le portrait général de la situation économique et des trajectoires des secteurs clés, cartographié les chaînes de valeur et les types précis de professions et de compétences demandées dans ces chaînes et analysé la concordance des programmes d'enseignement et de formation actuels avec les compétences demandées. Or, de combien de personnes aurait-on besoin au juste? Plus précisément, quelles sont les professions et les compétences difficiles à trouver pour les employeurs? La troisième étape visait à répondre à ces questions et à caractériser les « pénuries de compétences » dans la construction navale et dans les énergies marines renouvelables à l'aide de l'analyse de l'offre et de la demande des postes vacants, d'un questionnaire sectoriel et d'entretiens ciblés, y compris :

- *Une analyse des postes vacants : de mai à juin 2019, MATES a recueilli 259 offres d'emplois affichées sur des portails clés (p. ex. Indeed, LinkedIn) qui correspondaient à des profils professionnels pertinents dans les secteurs de la construction navale et des énergies marines renouvelables. Le nombre d'offres affichées a limité la portée de l'analyse de MATES, tout en donnant une idée générale des lieux de recrutement pour des postes précis et des compétences recherchées par les employeurs⁸².*
- *Un questionnaire sectoriel : MATES a distribué un questionnaire aux petites et moyennes entreprises des secteurs de la construction navale et des énergies marines renouvelables pour récolter leurs points de vue sur les besoins en matière de compétences. Elle a recueilli les réponses de 107 participants au sondage dans 13 pays (taux de participation de 28 %). Malgré le petit nombre d'employeurs participants, le sondage a fourni certaines indications utiles sur leurs points de vue concernant :*
 - les besoins en matière de compétences et les protocoles d'évaluation des compétences;
 - les pénuries de compétences et de professionnels précis;
 - les défis propres à la recherche de travailleurs;
 - les lacunes perçues au sein des programmes d'enseignement et de formation⁸³.
- *Des entretiens avec des experts : MATES a mené 31 entretiens auprès d'experts et de praticiens des deux secteurs en s'assurant d'une représentation régionale et en se concentrant sur les personnes qui possédaient des connaissances sur toute la chaîne de valeur dans l'un des deux secteurs et au moins dix ans d'expérience sectorielle. Les entretiens portaient sur six thèmes :*
 1. la concurrence du secteur et de la main-d'œuvre en général;
 2. les professions qui ont le besoin le plus pressant d'amélioration des compétences ou de requalification;
 3. les professionnels les plus recherchés et les plus difficiles à trouver;
 4. la demande de compétences et de connaissances précises;
 5. les déficits de l'offre actuelle des programmes d'enseignement et de formation;
 6. les décalages entre l'offre et la demande⁸⁴.

L'ensemble de ces activités de recherche ont fourni des données quantitatives et qualitatives aux analystes de MATES qui les aident à brosser un portrait détaillé de l'offre et de la demande en matière de compétences pour toute la chaîne de valeur des deux secteurs. Elles permettent aussi de préciser dans quelle mesure les programmes d'enseignement et de formation contribuent à satisfaire aux exigences sectorielles pour des professions et des compétences précises.

Quatrième étape : définition des priorités d'intervention

À partir des informations et des données recueillies pendant les trois étapes précédentes, MATES a résumé les résultats sur les déficits de compétences dans chaque secteur et défini des domaines d'intervention prioritaires. Les dix priorités pour la construction navale et les douze priorités pour les énergies marines renouvelables visaient à éclairer la sélection et la conception de projets pilotes de formation et de perfectionnement des compétences. L'établissement des priorités s'est fait en collaboration avec les participants et les experts qui avaient contribué aux étapes d'analyse antérieures.

Pour chaque priorité, MATES a défini un besoin ou une pénurie de compétences digne d'attention, sa portée, des instruments potentiels à utiliser, son incidence prévue, les indicateurs pertinents, ainsi que les acteurs et les parties prenantes clés. L'exactitude et la pertinence des priorités ont été validées lors d'un atelier avec 52 experts du secteur, de l'enseignement, de l'administration publique et de centres de recherche. Les participantes et participants devaient évaluer chacun des axes d'intervention selon sept critères : la pertinence sectorielle, la pertinence géographique, le soutien politique, l'urgence, le coût de l'intervention, son incidence sur l'employabilité, ainsi que sa capacité à rendre le secteur plus attrayant pour les jeunes talents, les employeurs potentiels et les investissements futurs⁸⁵.



Résultats

L'analyse en quatre étapes a dégagé un portrait détaillé des principales difficultés et possibilités des deux sous-secteurs, des compétences essentielles et des stratégies pour satisfaire à leurs besoins. Dans le cadre de cette démarche, le personnel de MATES a noué des relations avec des parties prenantes importantes du milieu, de l'enseignement et du secteur public qui lui serviront de base pour élaborer et exploiter des programmes pilotes et de futures activités de perfectionnement des compétences. Toutefois, il faudra en faire davantage pour pousser le réseau de partenaires à intervenir selon les priorités, car leur participation était jusque-là axée sur un processus d'analyse plutôt que sur la conception et la prestation de programmes.

L'analyse en quatre étapes a dégagé un portrait détaillé des principales difficultés et possibilités des deux sous-secteurs, des compétences essentielles et des stratégies pour satisfaire à leurs besoins.

Informations et stratégies pour la construction navale

La démarche a dégagé diverses informations et stratégies importantes pour le secteur de la construction navale. Ce dernier est confronté à cinq grandes difficultés : une main-d'œuvre vieillissante, l'exil des talents vers d'autres secteurs, le retard dans l'adoption de technologies, l'externalisation fréquente des activités et l'absence de normes définies pour de nombreuses activités clés. Pour ce qui est des besoins de professionnels, l'analyse a montré que les ingénieurs, les gestionnaires et les techniciens possédant d'excellentes compétences et de l'expérience pratique sont recherchés, tandis que le soudage et le sablage, la gestion de projet, ainsi que la capacité de lire, d'écrire et de communiquer en anglais sont les compétences techniques dont le secteur de la construction navale a le plus grand besoin⁸⁶.

The analysis also revealed an urgent need to better align training and education with industry. Few vocational training or degree programs are designed for the shipbuilding industry itself. Employers report that on-the-job training and considerable investments in skills development are required for new hires straight out of education. They also expressed a desire to improve engagement with educators and trainers to ensure better alignment with sector needs, and recommended the creation of an EU-wide accreditation process to certify the industry relevance of education and training curricula. Three priority lines of action to guide the design of pilot projects emerged from the analysis:

- training and reskilling/upskilling the workforce to use digital and data-driven technologies (e.g., big data, Internet of Things, cloud computing, 3D printing, artificial intelligence);
- training and reskilling/upskilling in the use of automation and robotics; and
- training and reskilling/upskilling the workforce to use technologies that minimize the environmental impact of shipbuilding.⁸⁷

De plus, l'analyse a mis en lumière le besoin urgent d'une meilleure concordance entre le secteur et l'offre de formation et d'enseignement. Il existe peu de formations professionnelles et de programmes menant à un diplôme spécialement conçu pour la construction navale. Les employeurs signalent que la formation en cours d'emploi et d'importants investissements dans le perfectionnement des compétences sont nécessaires pour les nouvelles recrues fraîchement diplômées. Ils ont également exprimé une volonté d'améliorer leurs relations avec les éducateurs et les formateurs afin d'assurer une meilleure concordance avec les besoins du secteur, en plus de recommander la création d'un processus d'accréditation à l'échelle de l'Union européenne pour garantir la pertinence sectorielle des programmes d'enseignement et de formation. Trois axes d'intervention prioritaires devant orienter la conception de projets pilotes ont émergé de l'analyse :

- la formation et l'amélioration des compétences ou la requalification de la main-d'œuvre sur l'utilisation des technologies numériques et axées sur les données (p. ex. mégadonnées, Internet des objets, infonuagique, impression 3D, intelligence artificielle);
- la formation et l'amélioration des compétences ou la requalification de la main-d'œuvre sur l'utilisation de l'automatisation et de la robotique;
- la formation et l'amélioration des compétences ou la requalification de la main-d'œuvre sur l'utilisation des technologies qui atténuent les répercussions environnementales de la construction navale⁸⁸.



Informations et stratégies pour les énergies marines renouvelables

Hormis le Royaume-Uni, où plusieurs programmes intègrent des stages et des cursus spécialisés en énergies renouvelables, le système d'enseignement et de formation européen n'aborde pas directement les besoins du secteur des énergies marines renouvelables. Il existe des programmes de formation professionnelle qui recoupent plusieurs secteurs (comme le génie et la gestion), mais l'analyse n'a détecté que quelques programmes directement axés sur le secteur. Comme pour la construction navale, les spécialistes et les employeurs des énergies marines renouvelables ont recommandé d'améliorer la concordance entre les besoins sectoriels et les programmes d'enseignement et de formation, en plus d'offrir une gamme d'initiatives d'apprentissage intégré au travail pour aider les étudiants, les étudiantes, et les jeunes professionnelles et professionnels à acquérir de l'expérience pratique.

Pour ce qui est des compétences et des professions précises, l'analyse de MATES a mis en lumière des besoins liés à la gestion de projet, aux compétences en génie et numériques, ainsi qu'aux compétences et aux connaissances sur les technologies propres à ce secteur, dont : l'installation et l'entretien de technologies d'énergies renouvelables; le contrôle de l'état à l'aide de drones; la capacité d'utiliser des systèmes d'accès en mer; une connaissance des conditions climatiques maritimes et une connaissance de base de l'exploitation de navires⁸⁹. L'analyse a dégagé trois axes d'intervention prioritaires pour orienter la conception de projets pilotes :

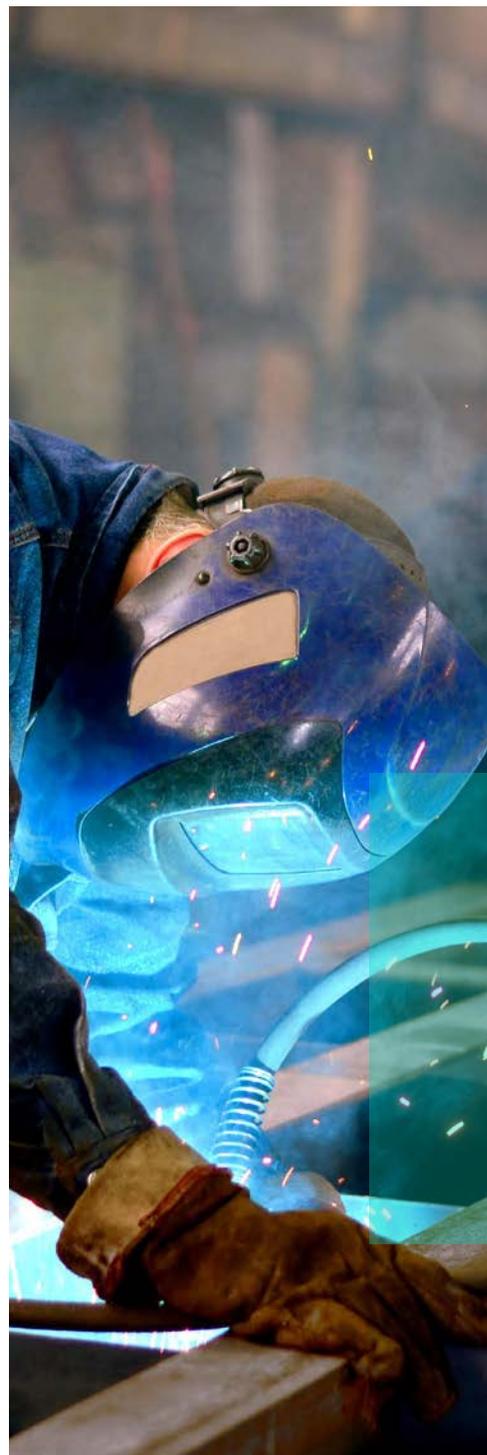
- le ciblage des compétences nécessaires pour utiliser les technologies numériques pertinentes dans le secteur (p. ex. intelligence artificielle, mécatronique, impression 3D, Internet des objets, infonuagique, mégadonnées);
- des programmes pour améliorer les connaissances techniques sur le stockage de l'énergie;
- des progrès en matière de connaissance des océans et d'attrait des carrières maritimes chez les diplômés, les diplômées et la main-d'œuvre en début de carrière⁹⁰.

Programmes pilotes

Grâce à son analyse et à la participation des parties prenantes, MATES a facilité la conception de onze programmes pilotes selon les axes d'intervention prioritaires des deux secteurs, y compris :

- *Des cours en ligne sur la connaissance, la gestion et la science des données qui sont destinés aux techniciens et aux formateurs.*
- *Freeboard – un cours qui permet aux participantes et participants de construire un modèle de navire à l'aide d'un processus d'assemblage de blocs afin d'offrir une expérience dans le monde réel aux étudiantes et étudiants qui suivent des programmes techniques, comme le soudage, la construction et l'usinage.*
- *Magnus Effect – un programme qui permet aux participantes et participants de contribuer à la construction d'une structure en mer selon les normes du secteur (y compris un prototype de turbine d'éolienne) en utilisant des techniques modernes comme le soudage automatisé et les essais non destructifs.*
- *Ocean Pro. Tec Lab – un cours de courte durée conçu pour encourager le transfert de connaissances entre les travailleurs actuels du secteur maritime et les travailleurs en début de carrière qui possèdent des compétences connexes. Ce projet pilote offrait aux professionnels, aux formateurs et aux travailleurs en début de carrière du secteur maritime un espace d'interaction et d'apprentissage mutuel au fil de divers modules⁹¹.*

MATES a terminé ses expériences pilotes et mené des évaluations préliminaires principalement fondées sur l'analyse des résultats et la satisfaction des participants. Cependant, l'étendue totale des répercussions de ces projets et d'autres programmes pilotes n'est pas encore connue. Fait remarquable, la majorité a été conçue en collaboration avec le secteur pour s'assurer de la concordance des projets avec les besoins sectoriels. Toutefois, il semble que les programmes pilotes soient des initiatives mineures à court terme présentant aux participants des connaissances et des activités sectorielles sans toutefois offrir de parcours complet ni de soutien général aux apprenants comme on en voit dans d'autres initiatives de formation couronnées de succès.



Défis

Les analyses détaillées et rigoureuses du marché du travail et de l'écosystème de formation menées par MATES ont produit des informations et des stratégies utiles pour les secteurs clés. En visant des secteurs précis et en mobilisant à répétition les dirigeants du secteur, de l'enseignement et de l'administration publique, MATES a créé un modèle utile à d'autres secteurs et régions qui cherchent à comprendre les possibilités et les déficits de compétences et d'innovation. Or, des difficultés sont également apparues en cours de route et ont souvent fait en sorte que les résultats étaient moins utiles que prévu.

Beaucoup d'ampleur, peu de profondeur

La collecte d'informations sur les trajectoires, les besoins et les déficits de compétences dans les secteurs de la construction navale et des énergies marines renouvelables dans toute l'Europe s'est avérée

une tâche monumentale pour MATES. En effet, cette vaste portée a semblé nuire à l'obtention d'informations suffisamment détaillées pour produire des initiatives sur les compétences efficaces et adaptées aux différentes régions. Les besoins et les difficultés des deux secteurs varient beaucoup d'un pays et d'une région à l'autre. Or, les données qui auraient permis de caractériser les tendances et les possibilités étaient disparates et incohérentes. La collecte et l'analyse des données ont également été difficiles parce qu'il fallait communiquer avec des employeurs dans différents pays et dans différentes langues.

Bref, adopter un point de vue à l'échelle de l'Union européenne est judicieux lorsqu'il s'agit de mettre en commun les ressources et de comprendre l'apport de diverses institutions pour satisfaire aux différents besoins en matière de compétences dans tout l'écosystème, mais il est trop large quand vient le temps de produire le type d'informations nécessaires à une compréhension précise et à la création de programmes pilotes prometteurs. L'ambition était grande, mais les résultats concrets ne sont pas à la hauteur des attentes.

Complexité et coûts d'opportunité

Outre leur portée trop étendue, la complexité des efforts de MATES, soit produire des analyses exhaustives et détaillées des tendances et des besoins en matière de compétences de deux secteurs dans toute l'Union européenne, a peut-être limité leurs résultats concrets, à tout le moins par rapport aux ressources et au temps investis. Le diagnostic et l'analyse ont mobilisé un large éventail d'organisations et de parties prenantes, ainsi que plusieurs volets de recherche menés par plusieurs responsables de projet. Il s'en est aussi dégagé une tendance à vouloir en extraire un niveau d'information plus détaillé qu'il n'était possible de le faire.

En effet, cette vaste portée a semblé nuire à l'obtention d'informations suffisamment détaillées pour produire des initiatives sur les compétences efficaces et adaptées aux différentes régions. Les besoins et les difficultés des deux secteurs varient beaucoup d'un pays et d'une région à l'autre.

Le programme a produit certains résultats de recherche et renseignements utiles, mais en échange d'un important coût d'opportunité, particulièrement en ce qui concerne l'amélioration des relations avec les employeurs et l'utilisation des informations dans des projets pilotes de perfectionnement des compétences.

Dans son analyse, MATES était tiraillée de toutes parts, ce qui a souvent détourné son attention de questions et d'activités pourtant prometteuses. Elle aurait mieux fait d'investir le temps consacré à cartographier les chaînes de valeur sectorielles et à évaluer les programmes d'enseignement et de formation actuels dans la mobilisation directe des employeurs et des spécialistes afin de comprendre les déficits de compétences de chaque région et d'y remédier avec des interventions ciblées.

Lacunes dans la conduite de la recherche

Même si MATES a mis l'accent sur la collecte et l'analyse de données exhaustives, des types de données importantes sur le marché du travail ont été négligées, comme les tendances au fil du temps de l'emploi, des salaires et des postes vacants. L'analyse finale est donc moins utile qu'elle n'aurait pu l'être si on avait recueilli ces données conventionnelles sur le marché du travail.

Par exemple, les offres d'emploi peuvent constituer un bon outil pour comprendre les besoins en matière de professions et de compétences précises, mais MATES a consacré des ressources limitées à cette analyse, en n'examinant que 259 offres d'emploi affichées sur une période de deux mois (de mai à juin 2019). La pratique courante pour ce genre d'analyses est plutôt d'examiner des millions d'offres sur de nombreuses années afin d'établir des portraits utiles de certaines professions et compétences. Il en va de même du sondage auprès des employeurs de MATES, qui avait le potentiel de fournir des renseignements utiles, mais dont la durée limitée à seulement trois mois (d'avril à juin 2020) et le trop petit nombre de réponses (107) empêchent d'en tirer des conclusions fiables. MATES semble avoir mené un trop grand nombre d'activités de recherche. De ce fait, il lui a été difficile d'en réaliser une seule avec la rigueur et la profondeur nécessaires pour produire des résultats fiables qui éclaireraient la politique et les interventions.



Enseignements

Malgré ces difficultés, MATES a beaucoup à nous enseigner sur la mobilisation d'experts sectoriels et l'utilisation d'une combinaison de méthodes d'analyse pour repérer les déficits de compétences dans des secteurs précis et contribuer à y remédier.

Mobilisation des parties prenantes

Avant même de commencer ses recherches, MATES a repéré et cultivé des relations avec les principaux acteurs des secteurs de la construction navale et des énergies marines renouvelables partout en Europe. Ce réseau d'experts s'est avéré utile pendant l'analyse, et les liens qui se sont forgés entre les secteurs et les établissements de formation forment une bonne base pour de futures activités de formation. La contribution des parties prenantes du secteur et du milieu universitaire aux ateliers, aux entretiens et au sondage a fourni des renseignements utiles sur les besoins et les difficultés en matière de compétences. En effet, cette contribution a permis de comprendre de façon approfondie et précise les pénuries de compétences actuelles et futures dans les secteurs de la construction navale et des énergies marines renouvelables.

Cependant, il reste à déterminer dans quelle mesure ces relations entre les secteurs et les établissements d'enseignement et de formation pourront servir à la conception et à l'exploitation d'initiatives de perfectionnement des compétences. À tout le moins, les principaux acteurs se connaissent et peuvent communiquer les uns avec les autres. Il reste à voir si ce sera suffisant ou si MATES devra offrir un soutien supplémentaire pour cultiver ces relations et en tirer parti.

Modèle d'analyse des compétences par étapes avec méthodes combinées

Ce ne sont pas toutes les activités de recherche de MATES qui ont porté leurs fruits, mais la structure et la combinaison de méthodes employées pour comprendre les besoins en matière de compétences et les possibilités de perfectionnement méritent d'être examinées. Il serait utile d'adapter à d'autres contextes cette méthode en quatre étapes pour analyser la trajectoire des deux secteurs, les professions qui les composent, leurs besoins précis en matière de compétences et de professions, ainsi que la capacité de l'écosystème d'enseignement et de formation à combler ces besoins. De plus, les divers outils de collecte de données et de renseignements, dont les analyses documentaires, les sondages, les entretiens et les ateliers, proposent des exemples qui pourraient être repris dans d'autres contextes pour broser un portrait complet des besoins en matière de compétences d'un secteur et déterminer les interventions utiles pour combler les déficits.

L'importance d'un point de vue local et d'une boucle de rétroaction continue

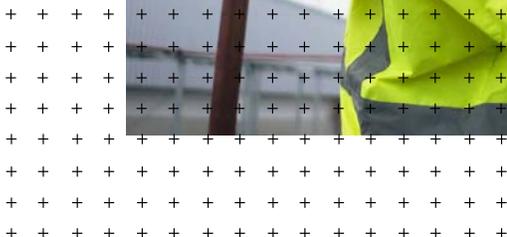
MATES avait pour mandat de mener un vaste et ambitieux projet de recherche, soit de repérer les déficits de compétences et les interventions potentielles dans les secteurs de la construction navale et des énergies marines renouvelables dans l'Union européenne. La portée et la complexité du projet ont peut-être nui à la capacité des analystes de définir des déficits précis et des solutions ciblées pour répondre à la demande non satisfaite. Il serait utile à MATES et à d'autres initiatives d'adopter un point de vue régional à portée plus restreinte et des processus de conception et de planification de la recherche plus intentionnels afin d'obtenir des renseignements utiles pour les acteurs régionaux.

Dans les initiatives du projet Quest et de Manufacturing Connect également étudiées dans le cadre de ce programme de recherche, les dirigeants et les parties prenantes ont adopté un point de vue local qui leur a permis de recueillir de manière plus efficace des informations qui les touchaient directement et de concevoir des programmes pour perfectionner les compétences valorisées par des employeurs ciblés. Grâce aux excellentes relations et communications entre les parties prenantes régionales, ces programmes ont créé et exploité des boucles de rétroaction à jour et dynamiques, alors que MATES en est toujours dépourvu. Des programmes de perfectionnement des compétences qui répondent aux besoins régionaux peuvent ainsi voir le jour en temps réel – un mécanisme que MATES n’a pu réaliser en raison de sa grande portée et de sa complexité.

Prochaines étapes

Une fois les programmes pilotes terminés, MATES a élaboré une feuille de route et un plan d’intervention à long terme pour les secteurs de la construction navale et des énergies marines renouvelables en Europe. Pour la suite des choses, les membres du consortium de MATES se sont engagés à adopter différentes mesures, y compris : faciliter et améliorer la coopération entre l’enseignement et le secteur, accroître l’attrait des carrières maritimes grâce à la connaissance des océans, améliorer le transfert des connaissances entre les employés chevronnés et débutants, fonder un observatoire des emplois et des compétences, ainsi que continuer de promouvoir les résultats du projet MATES dans son ensemble⁹². En outre, de nombreux partenaires ayant participé à des projets pilotes précis ont signalé leur volonté de les poursuivre et même d’élargir la programmation à l’avenir⁹³.

MATES dispose d’une analyse économique robuste et d’un réseau prometteur de partenaires avec lesquels elle peut collaborer. Il reste à voir dans quelle mesure l’initiative pourra exploiter ces forces dans la conception et la prestation de programmes pilotes efficaces et contribuer à l’innovation, à la croissance et au maintien de bons emplois dans le secteur des technologies marines en Europe au cours des prochaines années.



Endnotes

- 1 D. Munro (2019). Compétences, formation et apprentissage continu, Forum des politiques publiques, [<https://ppforum.ca/fr/publications/competences-formation-et-apprentissage-continu/>].
- 2 D. Rivera, S. Villeneuve, A. Zehavi et D. Breznitz (2018). « Pathways to Inclusive Innovation: Insights for Ontario and Beyond », Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship, [<https://brookfieldinstitute.ca/pathways-to-inclusive-innovation/>].
- 3 S. Niven (2021). Project QUEST: 25 Year Economic Impact Report, [<https://questsa.org/wp-content/uploads/2021/08/QUEST-25YearEconomicImpactStudy.pdf>]; I. Rademacher, M. Bear et M. Conway (2001). A Case Study of a Sectoral Employment Development Approach, [<https://www.aspeninstitute.org/wp-content/uploads/files/content/docs/PQ>].
- 4 Olsen et Chakarova (2019). Help Wanted: Modernizing Employment and Skills Training Services in Ontario, Metcalf Foundation.
- 5 Projet QUEST, « Quest Success », [<https://questsa.org/>].
- 6 N. Schwartz (2019). « Job Training Can Change Lives. See How San Antonio Does It », New York Times, [<https://www.nytimes.com/2019/08/19/business/economy/worker-training-project.html>].
- 7 What Works Clearing House (2021). Project QUEST Intervention Report; N. Schwartz (2019). [<https://www.nytimes.com/2019/08/19/business/economy/worker-training-project.html>].
- 8 S. Niven (2021). Project QUEST: 25 Year Economic Impact Report, [<https://questsa.org/wp-content/uploads/2021/08/QUEST-25YearEconomicImpactStudy.pdf>].
- 9 N. Schwartz (2019).
- 10 Roder et Elliott (2021). Eleven Year Gains: Project QUEST's Investment Continues to Pay Dividends, Economic Mobility Corporation.
- 11 Federal Reserve Economic Data. Unemployment rate in San Antonio-New Braunfels, TX, [<https://fred.stlouisfed.org/series/SANA748UR>].
- 12 I. Rademacher, M. Bear et M. Conway (2001). A Case Study of a Sectoral Employment Development Approach, Aspen Institute, [<https://www.aspeninstitute.org/wp-content/uploads/files/content/docs/PQCASESTUDY.PDF>].
- 13 COPS/Metro. History, [<https://www.copsmetro.com/about>]; [<https://www.copsmetro.com/history>]; Industrial Areas Foundation, [<https://www.industrialareasfoundation.org>].
- 14 I. Rademacher, M. Bear et M. Conway (2001).
- 15 . Rademacher, M. Bear et M. Conway (2001).
- 16 Ibid.
- 17 Ibid.
- 18 I. Rademacher, M. Bear et M. Conway (2001).
- 19 What Works Clearing House (2021). Project QUEST Intervention Report.
- 20 What Works Clearing House (2021); Roder et Elliott (2021).
- 21 What Works Clearing House (2021). Project QUEST Intervention Report.
- 22 I. Rademacher, M. Bear et M. Conway (2001).
- 23 Ibid.
- 24 What Works Clearing House (2021); Roder et Elliott (2021).
- 25 I. Rademacher, M. Bear et M. Conway (2001).

- 26 Ibid.
- 27 Ibid.
- 28 Roder et Elliott (2021).
- 29 What Works Clearing House (2021).
- 30 What Works Clearing House (2021); I. Rademacher, M. Bear et M. Conway (2001).
- 31 I. Rademacher, M. Bear et M. Conway (2001).
- 32 What Works Clearing House (2021).
- 33 Roder et Elliott (2021).
- 34 What Works Clearing House (2021). Project QUEST Intervention Report.
- 35 Roder et Elliott (2021).
- 36 N. Schwartz (2019).
- 37 Ibid.
- 38 Ibid.
- 39 Federal Reserve Bank of Dallas. Economic Indicators, [<https://www.dallasfed.org/research/indicators/sa/2022/sa2204.aspx>].
- 40 Roder, Clymer et Wyckoff (2008). Targeting Industries, Training Workers and Improving Opportunities, Public Private Ventures.
- 41 N. Lowe (2021). Putting Skill to Work: How to Create Good Jobs in Uncertain Times. Cambridge : MIT Press.
- 42 Ibid.
- 43 Ibid.
- 44 Manufacturing Renaissance. Our History, [<https://mfgren.org/our-history/>]
- 45 Urban Manufacturing Alliance & The Century Foundation (2021). Industry & Inclusion: Manufacturing Workforce Strategies Building an Inclusive Future.
- 46 Manufacturing Renaissance. Our History.
- 47 Urban Manufacturing Alliance & The Century Foundation (2021).
- 48 N. Lowe (2021).
- 49 Ibid.
- 50 N. Lowe (2021); Urban Manufacturing Alliance & The Century Foundation (2021).
- 51 Ibid.
- 52 Ibid.
- 53 N. Lowe (2021).
- 54 Urban Manufacturing Alliance & The Century Foundation (2021).
- 55 Ibid.
- 56 Manufacturing Renaissance. Career Pathway Services, [<https://mfgren.org/career-pathway-services/>]; Urban Manufacturing Alliance & The Century Foundation (2021).
- 57 Manufacturing Renaissance (2020). Career Pathway Services Progress Report, [https://mfgren.org/wp-content/uploads/2021/05/Program-Report_September-2020_031821.pdf].

- 58 N. Lowe (2021).
- 59 Ibid.
- 60 N. Lowe (2021).
- 61 Urban Manufacturing Alliance & The Century Foundation (2021).
- 62 Manufacturing Renaissance (2020). Career Pathway Services Progress Report.
- 63 N. Lowe (2021); Urban Manufacturing Alliance & The Century Foundation (2021).
- 64 Ibid.
- 65 Manufacturing Renaissance (2020). Career Pathway Services Progress Report.
- 66 N. Lowe (2021).
- 67 Ibid.
- 68 Urban Manufacturing Alliance & The Century Foundation (2021).
- 69 Ibid.
- 70 Commission européenne (2016). Travailler ensemble pour renforcer le capital humain et améliorer l'employabilité et la compétitivité, [<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52016DC0381>].
- 71 Ibid.
- 72 Ibid.
- 73 Commission européenne. Shipbuilding Sector, [https://ec.europa.eu/growth/sectors/maritime-industries/shipbuilding-sector_en]; Commission européenne. Onshore and Offshore Wind, [https://energy.ec.europa.eu/topics/renewable-energy/onshore-and-offshore-wind_en].
- 74 ASIME (2019). State of the Art Compilation, Results of the MATES project (projectmates.eu); MATES Project (2019). Strategy baseline to bridge the skills gap between training offers and industry demands of the Maritime Technologies value chain.
- 75 ASIME (2019); MATES Project (2019).
- 76 ASIME (2019).
- 77 Hellenic Institute of Transport (CERTH-HIT) (2020). Baseline Report on present skills needs in shipbuilding and offshore renewables value chains, Results of the MATES project.
- 78 Hellenic Institute of Transport (CERTH-HIT) (2020).
- 79 Ibid.
- 80 Oxbridge. The European Qualifications Framework (EQF): What it is, and What Does it Mean for You?, [<https://oxbridgehomelearning.uk/blog/eqf-european-qualifications/>].
- 81 Hellenic Institute of Transport (CERTH-HIT) (2020); Hellenic Institute of Transport (CERTH-HIT) (2021). Baseline Executive Report on Present Skills Needs in Shipbuilding and Offshore Renewables Value Chains, Results of the MATES project.
- 82 Hellenic Institute of Transport (CERTH-HIT) (2020); Hellenic Institute of Transport (CERTH-HIT) (2021).
- 83 Hellenic Institute of Transport (CERTH-HIT) (2020); Hellenic Institute of Transport (CERTH-HIT) (2021).
- 84 Hellenic Institute of Transport (CERTH-HIT) (2020).
- 85 Hellenic Institute of Transport (CERTH-HIT). (2020).; Hellenic Institute of Transport (CERTH-HIT), (2021).
- 86 ASIME. (2019).; Hellenic Institute of Transport (CERTH-HIT). (2020).; Hellenic Institute of Transport (CERTH-HIT), (2021).
- 87 ASIME. (2019).; Hellenic Institute of Transport (CERTH-HIT). (2020).; Hellenic Institute of Transport (CERTH-HIT), (2021).

- 88 ASIME. (2019).; Hellenic Institute of Transport (CERTH-HIT). (2020).; Hellenic Institute of Transport (CERTH-HIT), (2021).
- 89 ASIME. (2019).; Hellenic Institute of Transport (CERTH-HIT). (2020).; Hellenic Institute of Transport (CERTH-HIT), (2021).
- 90 ASIME. (2019).; Hellenic Institute of Transport (CERTH-HIT). (2020).; Hellenic Institute of Transport (CERTH-HIT), (2021).
- 91 Project MATES. (2022). Pilot Experience Results and Impact. <https://www.projectmates.eu/wp-content/uploads/2022/06/D6.5-Compilation-of-PE-results-and-impact.pdf>
- 92 M.Marques & L. Fraga. (2022). MATES Project-Sustainability and Long-Term Action Plan, 2022. <https://www.projectmates.eu/wp-content/uploads/2022/03/MATES-Long-term-action-plan-and-sustainability.pdf>
- 93 Project MATES. (2022).



Future Skills
Centre

Centre des
Compétences futures

SHIFT
i n s i g h t s