



**Future
Skills
Centre**

Centre des
**Compétences
futures**

RAPPORT DE PERSPECTIVES DE PROJET

Parcours professionnels pour la main-d'œuvre en milieu de carrière grâce à l'apprentissage sur le lieu de travail



PARTENAIRES

Work-Based Learning
Consortium

Canadian Association of Mold
Makers



EMPLACEMENTS

Ontario



FONDS VERSÉS

964,601 \$



PUBLIÉ

Novembre 2023

☰ Sommaire

Le Consortium pour l'apprentissage par le travail (Work Based Learning Consortium – WBLC) et ses partenaires ont élaboré et mis en œuvre un programme de formation en réponse à une pénurie de main-d'œuvre possédant les compétences nécessaires pour occuper des emplois de niveau débutant ou moyen dans l'industrie manufacturière de pointe de l'Ontario. Ce projet vise à combler ces lacunes en aidant la main-d'œuvre en milieu de carrière ayant peu d'expérience professionnelle à se faire embaucher dans des postes d'entretien des moules et à acquérir des compétences et des certifications valorisées par l'industrie en cours d'emploi, ainsi qu'en améliorant les compétences des travailleurs actuels dans l'entretien des moules.

Entre janvier 2020 et juillet 2021, 10 employeurs du secteur de la fabrication avancée ont participé à ce programme d'innovation pilote, dont 31 employés en milieu de carrière dans les régions du Grand Toronto et de Kitchener-Waterloo. Le projet s'est efforcé de surmonter des difficultés de longue date pour convaincre les employeurs d'investir dans la formation, une tâche rendue encore plus difficile par l'incertitude créée par la pandémie. Le projet a également démontré l'importance de la spécificité régionale dans les programmes de développement de la main-d'œuvre (mise en relation de la main-d'œuvre potentielle avec les employeurs locaux afin d'améliorer les résultats en matière d'emploi).

PERSPECTIVES CLÉS

1

Les employés expérimentés possédant des compétences techniques sont plus efficaces en tant que formateurs de nouveaux travailleurs lorsqu'ils participent à une formation sur la manière de donner des instructions aux participants pour qu'ils effectuent des tâches spécifiques et sur la manière d'utiliser des techniques interpersonnelles pour travailler avec eux.

- 2 Les participants au programme qui ont été désignés par un employeur pour un perfectionnement ont suivi le programme de base en moitié moins de temps que les nouveaux employés.
- 3 Il reste difficile pour les employeurs de quantifier le retour sur investissement de la formation professionnelle. Les employeurs ont besoin de beaucoup d'encouragement pour investir dans le développement des compétences et en mesurer les résultats.

► L'enjeu

Le secteur automobile de l'Ontario subit d'énormes bouleversements avec l'arrivée de nouvelles technologies et de l'automatisation, qui pourraient entraîner le déplacement d'un grand nombre de personnes en milieu de carrière. Dans le même temps, certains secteurs de l'industrie connaissent une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Les entreprises de fabrication de moules et de moulage par injection des régions de Kitchener-Waterloo et du Grand Toronto font état d'une grave pénurie de main-d'œuvre expérimentée et qualifiée pour pourvoir les postes vacants dans le domaine de la fabrication et de la réparation de moules.



🔧 Ce que nous examinons

Ce projet visait à combler les lacunes en matière de compétences dans l'industrie manufacturière de pointe. Il visait à améliorer les compétences de la main-d'œuvre actuelle et à permettre à la main-d'œuvre en milieu de carrière ayant peu d'expérience professionnelle de trouver un emploi dans le domaine de l'entretien des moules et d'acquérir des compétences et des certifications valorisées par l'industrie dans le cadre de leur travail.

Les activités du programme pilote étaient les suivantes :

- **Un examen des compétences administré** par le WBLC qui évalue les aptitudes cognitives, les compétences personnelles et relationnelles (c'est-à-dire l'énergie, la concentration, l'amabilité, l'aptitude au travail en équipe) et les compétences professionnelles (c'est-à-dire la planification, la résolution de problèmes, l'attention portée à la sécurité, l'aptitude à la communication orale) de chaque candidat. Les candidats qui ont passé avec succès l'examen des compétences ont ensuite été interviewés par un employeur. S'il est embauché, le candidat suit alors le programme de base, ce qui lui permet de percevoir un salaire tout en apprenant. Les employés actuels désignés par les employeurs participants en vue d'un perfectionnement ont également fait l'objet d'un examen des compétences et, s'ils sont qualifiés, ils peuvent suivre le programme de base sans passer par le processus d'entretien et d'embauche.
- **Programme de base** : Les candidats qui ont passé avec succès l'examen des compétences et l'entretien avec l'employeur ont reçu une formation technique en cours d'emploi après avoir été embauchés, y compris une formation en ligne et en personne, en classe et pratique. Cette formation comprenait 40 à 50 heures d'apprentissage en ligne sur environ 10 semaines, couvrant 11 modules sur les connaissances techniques de base ; deux séances de formation pratique en atelier en personne d'une durée de quatre jours chacune ; un apprentissage en atelier pendant 3 à 4 mois guidé par un formateur fourni par l'employeur ; et, enfin, une certification reconnue par l'industrie en tant que technicien d'entretien des moules, niveau 1.
- **Programme « Comblé les lacunes en matière de compétences » (BCG)** : Les candidats qui n'ont pas réussi l'examen des compétences ont bénéficié d'un accompagnement pour se préparer à réintégrer le programme de base. Le programme du BCG consistait en de courts modules de coaching en ligne non techniques portant sur les entretiens, la pensée analytique, la résolution de problèmes, la sécurité, la visualisation spatiale en 3D, les mathématiques de base, la communication verbale, le sens du détail, la fiabilité et la gestion du stress. Les candidats n'ont eu besoin de suivre que des modules dans les domaines de compétences où ils avaient des lacunes.
- **Programme d'apprentissage en ligne** : Les candidats qui ont réussi la sélection des compétences, mais qui n'ont pas été embauchés en raison d'un manque d'employeurs participants ont reçu la formation technique en ligne uniquement, après quoi ils ont eu la possibilité de réintégrer le programme de base.

Ce que nous apprenons

Le projet a impliqué 31 personnes en milieu de carrière et 10 employeurs du secteur de la fabrication avancée dans la région du Grand Toronto (GTA) et dans la région de Kitchener-Waterloo, de janvier 2020 à juillet 2021. Ces employeurs ont embauché 7 candidats et proposé à 11 employés de se perfectionner. 15 de ces participants ont terminé le programme de base et ont obtenu la certification de technicien d'entretien des moules, niveau 1. Les employés actuels qui ont été désignés pour un perfectionnement ont suivi le programme de base en moitié moins de temps que les nouveaux employés.

Les enseignements tirés de la mise en œuvre sont les suivants :

Comment adapter la formation en atelier à l'apprentissage en salle de classe

Les programmes d'apprentissage sur le lieu de travail doivent garantir que la formation pratique dispensée dans l'atelier de l'entreprise est en adéquation avec les matières enseignées en classe. Les normes de compétences techniques peuvent être utilisées pour guider cette adaptation. Les formateurs fournis par l'employeur doivent se familiariser avec les normes et les attentes de la formation en atelier grâce à des séances d'orientation ou à une formation ciblée telle que l'atelier de « formation des formateurs » organisé dans le cadre de ce projet.

Susciter l'intérêt et l'adhésion des employeurs

Bien que le développement du programme de formation ait commencé par le recrutement d'employeurs qui avaient des postes vacants et s'engageaient à embaucher et à former de la main-d'œuvre ou qui s'engageaient à améliorer les compétences de leurs employés actuels grâce au modèle d'apprentissage par le travail, il s'est avéré difficile de recruter suffisamment d'employeurs pour embaucher tous les participants éligibles. Les employeurs autres que ceux qui ont été recrutés se sont montrés globalement réticents à modifier les processus de recrutement actuels et à embaucher de la main-d'œuvre en milieu de carrière ayant peu d'expérience professionnelle pertinente. Il est nécessaire de prévoir du temps et des ressources pour sensibiliser les employeurs au programme et à ses avantages, même lorsque la nécessité d'un tel programme est indiscutable.

Les bons formateurs ont besoin de plus que de compétences techniques et d'expérience

L'évaluation et les équipes de projet ont toutes deux mis en évidence des lacunes dans les compétences d'accompagnement des formateurs fournis par les employeurs. Pour répondre à cette demande, le WBLC a mis au point et dispensé un atelier de formation des formateurs en ligne de quatre heures au printemps 2021 à sept formateurs de deux employeurs participants. Cet atelier visait à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'apprentissage en atelier en formant les formateurs à la manière de donner des instructions aux participants pour qu'ils effectuent des tâches précises et à la manière d'utiliser des techniques interpersonnelles pour travailler avec eux.

★ Pourquoi c'est important

Le recrutement et le maintien en poste de la main-d'œuvre qualifiée s'avèrent difficiles dans tous les secteurs et toutes les industries au Canada. Des programmes de formation plus courts et adaptés au secteur sont nécessaires pour délivrer des certifications reconnues par l'industrie pour les emplois en demande, ainsi qu'une expérience pratique et des compétences non techniques applicables à grande échelle. Ces programmes se sont avérés efficaces pour former une nouvelle génération de main-d'œuvre et améliorer les compétences de personnes déjà en poste. Toutefois, l'efficacité de ces programmes dépend fortement de la volonté des employeurs de ces secteurs d'élaborer des programmes, d'agir en tant que formateurs et de s'engager à embaucher des participants.



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

Ce projet pilote a démontré une fois de plus qu'il est très difficile pour les organismes de formation de convaincre les employeurs d'adhérer au projet, même lorsqu'il y a des pénuries de compétences bien connues dans le secteur. Huit participants qui pouvaient bénéficier du programme de base dans le cadre de ce projet n'ont pas pu obtenir leur certification en raison d'un manque d'employeurs participants dans leur région. Ce problème est généralisé – bien que les données sur la formation financée par l'employeur au Canada soient en grande partie peu fiables, obsolètes et mal adaptées aux comparaisons dans le temps et entre les juridictions, les données disponibles montrent que les employeurs canadiens dans leur ensemble investissent moins que ce qui est nécessaire dans la formation. Les employeurs se méfient de l'investissement lui-même, s'inquiètent du risque de départ des employés et peuvent manquer de personnel pour remplacer les employés qui sont retirés de l'atelier pour la formation.

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

[Lire le rapport](#)

Cependant, les problèmes de recrutement et de rétention qui ont déjà un impact sur la productivité dans de nombreux secteurs et industries devraient s'aggraver avec le départ à la retraite d'un plus grand nombre de personnes dans les prochaines années. L'hésitation des employeurs à investir dans la formation aggravera ces manques de compétences. Des recherches supplémentaires sont nécessaires pour déterminer les stratégies efficaces, y compris des initiatives de politique publique plus larges qui incitent les employeurs à réaliser ces investissements, en particulier les petites et moyennes entreprises qui sont confrontées à des obstacles encore plus importants en termes de ressources et de temps.

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

COMMENT CITER CE RAPPORT

McDonough, L. (2023) Rapport de perspectives de projet : Parcours professionnels pour la main-d'œuvre en milieu de carrière grâce à l'apprentissage sur le lieu de travail. Toronto : Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/projets/work-based-learning/>

Funded by the
Government of Canada's
Future Skills Program



Parcours professionnels pour la main-d'œuvre en milieu de carrière grâce à l'apprentissage sur le lieu de travail est financé par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Compétences futures. Les opinions et les interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas forcément celles du gouvernement du Canada.

© Copyright2025 – Future Skills Centre / Centre des Compétences futures