



 État des compétences

# L'apprentissage intégré au travail



## EMPLACEMENTS

Partout au Canada



## PUBLIÉ

Mai 2025



## COLLABORATEUR

Laura McDonough et Steve Richter

## Comment Citer Ce Rapport

McDonough, L., & Richter, S. (2025). *L'apprentissage intégré au travail*. Centre des Compétences futures. <https://doi.org/10.58068/445A-XC51>

## PERSPECTIVES CLÉS

- 1** L'apprentissage intégré au travail peut s'avérer efficace pour développer des compétences techniques et non techniques chez les apprenantes et apprenants, à différents niveaux, y compris dans les écoles secondaires, les collèges et les universités, ainsi que dans des postes professionnels.
- 2** Les petites et moyennes entreprises désirent participer à des programmes d'apprentissage en milieu de travail, mais elles ont besoin d'un soutien additionnel pour pouvoir le faire efficacement en raison de leur capacité limitée.
- 3** Les approches sectorielles peuvent être efficaces, mais les prestataires de formation doivent avoir une compréhension approfondie des conditions du marché du travail, ce qui nécessite un haut degré d'expertise.
- 4** Servir efficacement les groupes sous-représentés, en particulier les Autochtones, a été et continue d'être un défi important pour les programmes d'apprentissage intégré au travail.

## L'enjeu

Alors que les besoins en main-d'œuvre évoluent rapidement, la demande pour les compétences générales et techniques ne cesse de croître. Cette croissance souligne la nécessité d'avoir des programmes d'éducation et de formation qui préparent efficacement les étudiantes et étudiants et les adultes en apprentissage à contribuer de manière significative à leurs industries et, plus largement, à l'économie. Les récentes perturbations économiques causées par la pandémie de COVID-19 et l'augmentation du coût de la vie ont renforcé l'importance des expériences éducatives qui permettent de développer des compétences répondant aux demandes émergentes du marché du travail.

Au cours des dernières années, l'apprentissage intégré au travail (AIT) a gagné en popularité, se révélant un outil pertinent pour répondre à la demande de compétences. L'AIT est une forme d'apprentissage par l'expérience qui intègre l'exposition au milieu de travail et l'expérience dans les programmes d'études. L'apprentissage par l'expérience est une composante d'un programme académique qui offre aux élèves des occasions d'apprendre par la pratique et la réflexion, leur permettant d'appliquer ce qu'ils apprennent dans des contextes réels. Il vise à accroître les connaissances et les capacités des étudiantes et étudiants à travers diverses expériences actionnables. La différence entre l'apprentissage par l'expérience et l'AIT est que l'AIT fait le lien entre l'apprentissage en classe et l'expérience pratique en milieu de travail, ce qui permet aux étudiantes et étudiants et aux personnes adultes en apprentissage d'appliquer ce qu'ils apprennent dans des scénarios de travail.

Bien qu'Enseignement coopératif et apprentissage intégré au travail Canada (ECAIT) ait récemment publié une définition largement acceptée de l'AIT, la manière dont les établissements interprètent et mettent en œuvre l'AIT se révèle incohérente. Par exemple, certains établissements d'enseignement postsecondaire continuent de définir l'AIT uniquement en fonction de la vision de leur établissement, ce qui augmente les disparités dans la mise en œuvre et la mesure des conséquences des programmes d'AIT. Les établissements ne sont pas obligés d'adopter la définition de l'ECAIT, ce qui mène souvent à des désaccords sur la question de savoir si un type d'apprentissage, comme l'apprentissage coopératif, les stages, les programmes d'apprentis, etc., devrait être considéré comme de l'AIT. Le Centre des Compétences futures et ses partenaires du consortium ont produit plusieurs rapports sur l'AIT qui respectent la définition établie par l'ECAIT.

Lorsqu'on dispense de l'apprentissage auprès de personnes qui ne sont pas actuellement inscrites dans des établissements d'enseignement postsecondaire, la catégorie « apprentissage en milieu de travail » a été utilisée. À l'instar de l'AIT et de l'apprentissage par l'expérience, la caractéristique centrale de l'apprentissage en milieu de travail est une expérience d'apprentissage pratique offerte sur un lieu de travail ou un lieu de travail simulé. Ce rapport comprend les résultats des projets liés à l'apprentissage en milieu de travail et à l'AIT du Centre des Compétences futures. Le Centre des Compétences futures considère que ces deux méthodes sont complémentaires et capables de produire les mêmes résultats : une plus grande acquisition de compétences et une transition plus facile vers l'emploi ou un nouveau poste professionnel.

Les possibilités de l'AIT permettent d'acquérir les compétences essentielles qui peuvent combler des lacunes sur le marché du travail, grâce à de solides partenariats avec les entreprises. Ces partenariats sont essentiels, car ils façonnent des expériences d'AIT significatives : les entreprises aident à concevoir des stages qui reflètent des tâches du monde réel, offrent du mentorat et créent des environnements d'apprentissage inclusifs. À son tour, cette collaboration permet aux étudiantes et étudiants d'acquérir non seulement des compétences techniques, mais aussi des compétences générales, comme la pensée critique et l'analyse, le leadership, la collaboration et la résolution de problèmes, en plus d'améliorer les résultats scolaires globaux des élèves. Les expériences d'AIT peuvent aider à donner un coup d'envoi à la carrière des étudiantes et étudiants en leur offrant une exposition directe à l'expérience pratique en milieu de travail, ce qui leur permet de prendre des décisions de carrière éclairées. Pour les employeurs, l'AIT comble les pénuries de main-d'œuvre en donnant accès à des embauches potentielles pour diversifier leur main-d'œuvre. Les expériences d'AIT peuvent également s'avérer avantageuses pour les personnes appartenant à des groupes méritant l'équité, comme les femmes, les personnes racisées, les personnes issues de ménages à faible revenu, les personnes handicapées, les Autochtones et les adultes en apprentissage, qui font souvent face à de multiples obstacles pour accéder à l'emploi. L'accès à l'AIT peut éventuellement aider ces groupes à obtenir un salaire pour soutenir leurs études, leur réseautage et leurs possibilités de perfectionnement, ce qui pourrait propulser leur cheminement vers l'emploi.

Bien que l'AIT puisse améliorer les résultats sur le marché du travail, les données indiquent que les bénéfices de l'AIT ne sont pas répartis uniformément entre les diverses populations. Les données indiquent que les personnes appartenant à des groupes méritant l'équité étaient moins susceptibles de participer à l'AIT. Les étudiantes et étudiants étrangers ont fait face à des obstacles d'admissibilité aux occasions d'AIT financées par le gouvernement fédéral, ce qui a amené les employeurs à hésiter à les embaucher.

De même, les adultes en apprentissage qui doivent peut-être concilier leurs responsabilités familiales et qui subissent de la discrimination en matière d'emploi peuvent avoir de la difficulté à accéder à des possibilités de formation, comme l'AIT, ce qui pourrait les aider à obtenir un emploi valorisant. Cependant, il faudra d'autres recherches pour mieux comprendre et identifier les obstacles particuliers auxquels ces groupes sont confrontés.

## **Ce que nous examinons**

Depuis 2019, le Centre des Compétences futures a investi plus de 65 millions de dollars dans des projets liés à l'AIT. Ces programmes s'adressent à des apprenantes et apprenants de tous âges : élèves du secondaire, des collèges et des universités ; travailleuses et travailleurs en milieu de carrière ; et personnes actuellement en chômage.

**Les apprenantes et apprenants acquièrent-ils des compétences, un emploi ou les deux en participant à des programmes d'AIT ?**

Former des apprenantes et apprenants afin qu'ils s'intègrent plus facilement au marché du travail est au cœur de nombreux programmes d'AIT. Au cours des dernières années, combler les lacunes en matière de main-d'œuvre est devenu une priorité de politique publique au Canada, alors que des secteurs comme l'automobile et la construction, entre autres, ont eu du mal à combler leurs besoins en main-d'œuvre avec du personnel qualifié adéquat. L'AIT est une façon d'aider à combler ce besoin. Mais cela fonctionne-t-il réellement pour les apprenantes et apprenants de différents groupes d'âge ? Leur est-il possible d'acquérir à la fois des compétences techniques et relationnelles ? Tout aussi important, est-ce que cela fonctionne dans tous les secteurs ? Et après l'apprentissage, peut-on réellement obtenir un emploi ?

Dans l'ensemble des projets liés à l'AIT du Centre des Compétences futures, les données probantes suggèrent un « oui » clair à ces questions : les apprenantes et apprenants de tous âges acquièrent des compétences techniques et générales qui sont pertinentes dans tous les secteurs. Un grand nombre de participantes et participants ont également fait la transition vers un emploi à la suite de leur expérience d'AIT. Dans certains cas, le développement des compétences générales, comme la communication, le travail d'équipe et l'adaptabilité, s'est avéré aussi important que la formation technique. Les programmes d'AIT qui comprenaient l'engagement des employeurs, une conception sectorielle et des mesures de soutien globales ont particulièrement réussi à aider les apprenantes et apprenants à trouver un emploi.

Par exemple, nous avons financé un projet en partenariat avec Actua et des organisations autochtones, des conseils scolaires, des fournisseurs de services d'éducation et des partenaires de l'industrie pour promouvoir les compétences chez les étudiantes et étudiants autochtones du secondaire. Le programme a fusionné les modes de connaissance autochtones traditionnels avec les programmes provinciaux de sciences, de technologie, d'ingénierie et de mathématiques (STIM) afin de leur offrir un lien significatif avec leur culture, ainsi qu'une voie à suivre pour utiliser ces connaissances tout en obtenant des crédits officiels d'études secondaires en STIM.

Le projet EDGE UP a reçu du financement lors de deux rondes de financement du Centre des compétences futures pour la conception et la mise en œuvre d'un programme de formation sectoriel comportant un volet d'AIT en Alberta. Le programme visait à faire passer les travailleuses et travailleurs du secteur pétrolier et gazier à l'industrie des technologies de l'information. On y a dispensé une formation professionnelle dans trois professions différentes : la gestion de projets informatiques, le développement de logiciels par pile complète et l'analyse de données. Le programme a abouti à un projet d'AIT avec un employeur local du secteur des TI.

Le projet de Blue Door « Construire : Construction avec un but » offrait du perfectionnement en techniques de construction, destiné aux personnes qui étaient alors au chômage et/ou en situation d'itinérance. Au début du projet, l'équipe a rapidement perçu le besoin d'acquérir des compétences générales, car leurs participantes et participants avaient besoin d'aide pour gérer efficacement leur temps et agir en sécurité sur les chantiers qui peuvent souvent être dangereux. Le modèle a été adapté avec succès et les deux ensembles de compétences ont été intégrés.

**Quels sont les éléments importants de la réussite des programmes d'AIT ?**

Qu'est-ce qui rend un programme de formation efficace ? Sommes-nous en mesure d'identifier certains des éléments individuels qui rendent un programme plus efficace ?

ECO Canada a utilisé une approche en deux phases qui comprenait un exercice détaillé de cartographie des compétences, utilisé ensuite pour concevoir la formation.

Le projet a analysé les compétences que les travailleuses et travailleurs du secteur pétrolier et gazier possèdent actuellement, ainsi que les compétences dont ces mêmes personnes auraient besoin pour faire la transition vers l'industrie du bâtiment écologique. Les responsables du projet et de l'industrie ont ensuite créé du matériel de formation. Ainsi, le volet AIT pourrait cibler les compétences essentielles nécessaires pour changer l'industrie tout en maintenant une relation étroite avec les employeurs pour en assurer la pertinence.

Un programme de l'University College of the North visait à la fois à offrir du perfectionnement aux femmes autochtones du nord du Manitoba pour qu'elles puissent travailler dans l'industrie des technologies de l'information et à mettre en œuvre une approche de « formation des formatrices et formateurs » comme moyen de fournir aux futures cohortes un enseignement stimulant et dirigé par des Autochtones. À la fin du programme, les femmes autochtones ont été invitées à revenir en tant que mentores pour les futures cohortes, ce qui a permis d'améliorer leur formation et leurs compétences générales, tout en servant de modèles pour la cohorte actuelle. À l'instar des projets d'Actua et de Blue Door, cette initiative a mené au développement de compétences générales et techniques grâce à un modèle d'AIT.

Un projet de la McMaster University a reconnu que, pour de nombreuses petites et moyennes entreprises (PME) qui aimeraient mettre en œuvre de nouvelles technologies dans leurs modèles d'affaires, la capacité en ressources humaines est un défi important pour pouvoir intégrer des talents externes. Par conséquent, en collaboration avec des PME, la McMaster University a conçu un programme qui aide les PME locales à accueillir des opportunités d'AIT pour les étudiantes et étudiants en génie. En fin de compte, les PME participantes bénéficient d'une capacité technologique supplémentaire grâce aux contributions des étudiantes et étudiants. Pour ce faire, l'équipe de McMaster devait avoir une compréhension approfondie des besoins et du modèle d'affaires de chaque PME. Bien que cet élément du programme était coûteux — il a nécessité un poste de sensibilisation communautaire à temps plein pour assurer la coordination avec les PME de l'université — il a permis d'accroître la cohésion entre les besoins des personnes en apprentissage et ceux des PME locales.

### **Pouvons-nous simplifier l'écosystème de l'AIT ?**

À l'instar des microcertifications, les programmes d'AIT sont très variés et complexes.

Une partie de cette complexité provient du fait qu'il a été difficile d'établir des définitions largement acceptées de ce qu'est l'AIT au niveau institutionnel. C'est dans cette optique que de nombreux établissements, collèges, universités et employeurs ont élaboré leurs propres programmes. Dans ce réseau d'organisations, les paramètres du programme se chevauchent quelque peu, mais il y a aussi des divergences. Par conséquent, la clientèle de l'AIT ne sait pas toujours exactement ce que chaque occasion d'AIT apporte et qui l'a certifiée. En l'absence d'une plateforme et d'un cadre unificateurs à partir desquels tous les participants à l'AIT pourraient accéder à l'information et la mettre à jour, l'écosystème demeure fragmenté.

Un des programmes du Centre des Compétences futures visait à changer cette situation. Voyant la nature complexe de l'écosystème de l'AIT à Calgary, le Centre des Compétences futures a financé le centre de développement économique [Calgary Economic Development \(CED\)](#) pour élaborer une stratégie qui regrouperait les possibilités d'AIT de sept établissements postsecondaires sous une même structure.

Les programmes d'AIT actuellement offerts dans ces établissements variaient considérablement : certains proposaient des offres étendues, d'autres en avaient très peu. Le gouvernement de l'Alberta a incité ceux qui avaient peu de programmes à augmenter leur offre, exigeant que les programmes d'AIT soient accessibles à l'ensemble des étudiantes et étudiants du postsecondaire d'ici 2030. Le projet proposait

un « modèle régional » permettant de regrouper ces institutions dans une plateforme complète et unifiée pour la région métropolitaine de Calgary. La très ambitieuse équipe du projet a été l'une des premières, à travers le Canada, à se poser la question de savoir si cela était possible et à mettre en œuvre un plan pour simplifier l'écosystème.

## ✓ Ce que nous apprenons

### **Réussir à aligner les objectifs aide à déterminer le succès**

L'AIT attire plusieurs types de parties prenantes, chacune ayant ses propres besoins et objectifs ; le fait de bien les situer peut, en partie, déterminer le succès du programme. Ces parties prenantes comprennent :

1. Les apprenantes et apprenants — il peut s'agir d'étudiantes et d'étudiants (écoles secondaires, collèges, universités).
2. Les établissements d'enseignement postsecondaire (collèges ou universités).
3. Les gouvernements (provincial, territorial ou fédéral).
4. Les employeurs.

Souvent, les besoins et les objectifs se chevauchent entre les groupes. Un des éléments qui a rassemblé toutes les parties impliquées est la conception efficace du lieu ou du site où se déroule la formation.

Dans les programmes réussis, les apprenantes et apprenants ont souvent fait l'éloge des sites de formation comme « offrant des expériences d'apprentissage authentiques » où leurs compétences pouvaient être mises à l'épreuve et où ils pouvaient commencer à se visualiser au travail. Dans ce contexte, le terme

« authentique » fait référence à des expériences où on a l'impression d'être au sein d'une équipe professionnelle ou « au travail », plutôt que dans un programme. Créer une telle expérience constituait également un objectif pour les établissements d'enseignement postsecondaire et les employeurs. Pour l'ensemble des parties impliquées, le volet de développement des compétences s'est avéré encore plus percutant parce que le lieu où l'apprentissage se déroulait — soit dans un centre de formation d'un établissement postsecondaire, soit chez l'employeur, était authentique. Cela contribue ensuite à rehausser la réputation du programme au postsecondaire et rend l'expérience de l'AIT plus pertinente pour les employeurs, qui sont alors plus susceptibles de former une personne qu'ils souhaitent embaucher. Comprendre un tel chevauchement est une première étape cruciale dans l'élaboration d'un programme d'AIT et l'obtention de l'adhésion de tous les groupes formant la clientèle.

## **Évaluer tôt les obstacles individuels à la réussite favorise la réussite des personnes en apprentissage**

Parfois, il est nécessaire d'évaluer les besoins des apprenantes et des apprenants séparément de ceux des employeurs, des gouvernements et des établissements d'enseignement postsecondaire. Par exemple, lorsque les responsables de programme travaillent avec des groupes méritant l'équité, ils doivent bien comprendre les objectifs et les besoins de soutien des personnes en apprentissage au tout début de la phase de conception du programme. C'était particulièrement vrai pour les programmes d'Actua et de l'University College of the North, qui travaillaient tous deux avec des apprenantes et apprenants autochtones. Les programmes ont été conçus autour des principes de « l'apprentissage mixte », qui reprennent des éléments des programmes de formation non autochtones et les agencent avec des modes de connaissance autochtones. Cela a permis aux deux programmes de favoriser un sentiment d'appartenance à la communauté, essentiel pour les participantes et participants autochtones. Cependant, il était tout aussi important que le personnel du programme se rende compte que les personnes de leur programme avaient besoin d'un soutien global pour pouvoir participer au programme. Plusieurs projets, en particulier ceux qui sont destinés à des groupes méritant l'équité, ont mis en œuvre cette approche holistique pour servir leur clientèle et soutenir son développement professionnel. [Blue Door](#) a constaté qu'il fallait créer un poste administratif dédié pour évaluer correctement le niveau de soutien social nécessaire pour que chaque personne participe pleinement au programme.

## **Se concentrer sur les besoins régionaux et sectoriels aide les apprenantes et les apprenants à faire la transition vers le marché du travail à la fin de leurs études**

Les personnes qui conçoivent les programmes d'AIT doivent avoir une compréhension approfondie des compétences sectorielles ou régionales dont l'industrie a besoin, et la première étape consiste à collaborer directement avec les parties prenantes de l'industrie. L'intégration de cette collaboration dans le programme est essentielle à la transition éventuelle des personnes formées vers le marché du travail. Le Centre des Compétences futures a appuyé plusieurs projets qui ont adopté une approche sectorielle ou régionale pour comprendre les besoins des employeurs. Par exemple, plusieurs projets ont examiné la transition des travailleuses et travailleurs de l'industrie pétrolière et gazière vers la construction écologique et [l'économie bleue](#).

Le projet de la McMaster University était axé sur les besoins des PME locales en matière d'adoption de nouvelles technologies, ce qui a permis au personnel du projet de mieux faire correspondre les compétences de ses étudiantes et étudiants à chacun des besoins des PME. Cela a permis au programme de se forger une réputation de succès et d'attirer davantage de partenaires de l'industrie. Lorsque l'investissement du Centre des Compétences futures a pris fin, le leader du programme a fait état d'un réseau de partenaires comprenant plus de 60 organisations, 120 projets d'AIT et plus de 100 prototypes développés pour les PME.

## **L'évaluation en cours de programme peut offrir une occasion importante de se réorienter**

Les projets d'AIT financés par le Centre des Compétences futures ont encouragé les apprenantes et apprenants à s'exprimer sur ce qui fonctionnait bien et ce qui pourrait être amélioré. Cela a permis aux responsables d'intégrer leurs suggestions lors de la mise en œuvre. La rétroaction des participantes et participants était particulièrement importante pour les initiatives qui impliquaient des modes de connaissance autochtones ; ces initiatives visaient à responsabiliser les apprenantes et apprenants en leur donnant une voix égale dans l'évaluation du programme.

- L'évaluation en cours de programme du projet « Construire : Construction avec un but » de Blue Door a révélé une lacune en matière de compétences essentielles chez les personnes participantes. Les responsables ont donc eu les données probantes nécessaires pour repenser le programme, d'abord en ce qui concerne l'acquisition des compétences essentielles qui permettraient aux participantes et participants de réussir dans l'industrie de la construction. Il s'agissait notamment des premiers soins, de la sensibilisation à la santé et à la sécurité, du travail en hauteur et des mathématiques de 12<sup>e</sup> année. SkillPlan, le partenaire de Blue Door, a ensuite pu offrir un tutorat supplémentaire et s'assurer que le matériel de cours était conçu spécifiquement pour les adultes en apprentissage et en transition vers la construction.
- Les efforts d'évaluation en cours de programme du projet [EDGE UP](#) ont également permis au personnel de changer d'angle. Dans ce cas, cela les a amenés à repenser les paramètres du succès. Cela était principalement dû aux besoins changeants des secteurs que le programme cherchait à desservir. Au cours du programme, l'industrie pétrolière et gazière a connu une expansion inattendue (elle s'était contractée pendant l'élaboration du programme), ce qui a entraîné une hausse des salaires dans l'industrie. Cela s'est produit au moment où le secteur des technologies de l'information à Calgary se contractait, ce qui a entraîné une baisse des salaires. Ces deux facteurs combinés ont rendu beaucoup plus facile pour certaines participantes et certains participants à EDGE de revenir au pétrole et au gaz plutôt que d'accepter un salaire inférieur. Le personnel du programme a constaté que, même si les taux d'emploi dans le secteur des TI étaient inférieurs à ce qu'ils avaient prévu, les participantes et participants utilisaient constamment les compétences qu'ils avaient acquises dans le cadre du programme dans leurs postes actuels, neuf mois après l'obtention de leur diplôme, ce qui a eu un impact à plus long terme qui mériterait d'être exploré dans les évaluations futures du programme.

### **Les partenariats sont essentiels à la réussite de l'AIT**

Dans l'ensemble du portefeuille d'AIT du Centre des Compétences futures, la qualité des partenariats a aidé à déterminer si les programmes étaient réussis ou non. Voici plusieurs exemples d'éléments d'établissement de partenariats qui ont fonctionné et d'autres qui pourraient être améliorés.

#### **Ce qui fonctionne :**

- **Codévelopper des centres de formation.** Pour les promoteurs potentiels de programmes d'AIT qui ne sont pas en mesure de fournir tout ce dont un programme a besoin pour réussir, la cocréation d'un centre de formation peut permettre d'intégrer de l'expertise, des fournitures ou une capacité de formation supplémentaires au programme. Leur partenariat avec [C4S a permis à l'University College of the North](#) d'acquérir toute la technologie nécessaire pour son centre de formation, tout en créant un centre de formation qui ressemblait à un véritable chantier. Un représentant de l'université a déclaré : « Le centre de formation fonctionnait selon tous les protocoles dictés par C4S. Par conséquent, les étudiants ont acquis des compétences en milieu de travail, comme les procédures de travail sécuritaires, la documentation et les rapports, le contrôle des stocks, la planification du flux de travail, la gestion des pièces et une gamme d'autres compétences en matière d'emploi et de gestion. Le centre de formation C4S n'était pas une simulation ; c'était un atelier fonctionnel qui effectuait un vrai travail. »
- **Mobiliser les employeurs tôt et souvent.** Lorsque vous collaborez avec des employeurs, il faut porter attention à la façon dont ils s'intègrent à la structure du programme d'AIT avant le début du programme. Le fait d'avoir un siège à la table permet d'assurer aux employeurs ou à d'autres partenaires que leurs objectifs et ceux du programme correspondent. Pour s'assurer que les

participantes et participants à son projet se fassent connaître des organisations de l'industrie de la construction, Blue Door a ratissé large dès le début du projet et a recruté plusieurs syndicats, dont la LiUNA et le YMCA de Durham. Le partenariat avec la LiUNA a jeté les bases d'un réseau professionnel pour les participantes et participants et les a renseignés sur les programmes d'AIT traditionnellement gérés par les syndicats, comme les programmes d'apprentis.

- **Aider les PME à participer à l'AIT.** Les programmes ne peuvent pas tenir pour acquis que les PME ont une compréhension approfondie de ce qu'est l'AIT et de ce qu'elle peut faire pour elles et pour les personnes en apprentissage. Identifier des PME partenaires et les impliquer avec des accompagnements adaptés est essentiel pour maintenir leur engagement. Les programmes d'AIT ne peuvent pas assumer que les employeurs ont les connaissances et les compétences nécessaires pour participer à ces initiatives.

### **Ce qui doit être amélioré :**

- **Aligner correctement les compétences des participantes et participants avec les stages d'AIT.** Il peut parfois être difficile de trouver un équilibre entre les besoins et les objectifs des employeurs et cela peut entraîner une inadéquation des compétences. Le programme EDGE UP a révélé que, même si la majorité des participantes et participants ont bénéficié d'un stage d'AIT qui correspondait à leurs compétences et à leurs intérêts, ce n'était pas le cas pour certains.
- Bien que des compétences précieuses soient toujours acquises quand les apprenantes et apprenants sont exposés à des domaines pour lesquels ils ne sont pas entièrement formés, il faut veiller à ce que les stages d'AIT correspondent aux ensembles de compétences établis.
- **La recherche de consensus.** Tout projet visant à regrouper les offres d'AIT de plusieurs établissements doit, au début de chaque projet, créer et signer un protocole d'entente qui décrit un ensemble concret de responsabilités et de rôles qui doivent être partagés et compris par l'ensemble des parties prenantes.

**Comblent l'écart entre l'achèvement de l'AIT et « ce qui nous attend ».** Bien qu'il n'y ait pas de plan universellement convenu sur ce qui devrait se passer une fois que les apprenantes et apprenants ont terminé un stage d'AIT, les programmes plus efficaces offrent un soutien continu qui répond aux besoins des personnes qui ne font pas immédiatement la transition vers l'emploi. EDGE UP a constaté qu'un certain nombre de diplômées et diplômés du programme ont fini par perdre les connaissances et les compétences acquises parce qu'ils n'ont pas été en mesure de faire immédiatement la transition vers l'emploi. Ces personnes avaient besoin d'un encadrement et d'une formation supplémentaires pour être en mesure de montrer aux employeurs potentiels qu'ils étaient effectivement prêts à entrer sur le marché du travail. Offrir des plans personnalisés aux personnes qui n'ont pas d'offre d'emploi pendant le programme les aiderait à mieux réussir et pourrait réduire les efforts requis plus tard pour les former à nouveau.

## **Pourquoi c'est important**

La technologie et la transition vers la carboneutralité augmentent la volatilité du marché du travail et les déplacements d'emplois. Aujourd'hui plus que jamais, les travailleuses et travailleurs ont besoin de soutien adéquat pour naviguer dans les parcours professionnels et passer d'un emploi et d'un secteur à l'autre aussi facilement que possible. L'AIT représente une occasion importante pour les personnes en apprentissage, les employeurs, les établissements d'enseignement postsecondaire et les gouvernements. Du côté des apprenantes et des apprenants, il a été démontré que l'AIT mène à l'acquisition de compétences générales et techniques et à une transition plus facile vers l'emploi. Pour les employeurs, l'engagement dans l'AIT peut mener à recruter des apprenantes et apprenants possédant des compétences adaptées à leurs besoins, ce qui est particulièrement utile pour les PME dont la capacité en RH est limitée.

La cartographie précise des compétences nécessaires et transférables permet de concevoir des programmes plus pertinents. La production de données de haute qualité sur le marché du travail est précieuse pour le secteur du développement de la main-d'œuvre, mais son transfert immédiat en programmes de perfectionnement à l'aide de l'AIT a encore plus d'incidence. Les responsables de politiques qui veulent reproduire les réussites devraient se tourner vers des partenaires qui proposent des modèles collaboratifs — avec les employeurs comme partenaires — cherchant à fournir une liste complète des compétences que les travailleuses et travailleurs possèdent déjà avant de commencer un programme, ainsi que des compétences dont ils auront besoin pour faire la transition vers les emplois de demain.

La création d'un accès plus vaste à l'AIT devrait être une priorité. Le projet de l'University College of the North a souligné le besoin de programmes d'AIT dans les communautés nordiques, rurales et autochtones. Il fournit en outre une feuille de route sur la façon dont ces programmes peuvent réussir. Grâce à des modèles novateurs comme la « formation des formatrices et formateurs » combinés aux modes de connaissance autochtones traditionnels, les Premières Nations peuvent prendre davantage de contrôle sur les programmes qui servent leurs communautés tout en s'associant à des employeurs engagés envers l'égalité et la réconciliation.

Les approches sectorielles peuvent fonctionner, mais elles ont besoin de temps et d'expertise pour réussir. En raison de la nature en constante évolution du marché du travail, il est essentiel d'avoir une compréhension approfondie des besoins de chaque secteur, ainsi que de pouvoir s'adapter en fonction des conditions actuelles du marché du travail. Les responsables de politiques et les bailleurs de fonds doivent prendre note que la définition du succès des programmes sectoriels peut dépendre de plusieurs facteurs, et ils doivent travailler avec des partenaires pour mieux comprendre comment les contextes changeants influencent les résultats.

## ► Pourquoi c'est important

L'apprentissage intégré au travail est un outil important pour aider les personnes à acquérir les compétences, l'expérience et les relations dont elles ont besoin pour entrer sur le marché du travail ou faire une transition vers de nouvelles fonctions. Le Centre des Compétences futures continuera d'investir dans des approches novatrices en matière d'AIT, y compris la documentation et l'évaluation des approches réussies qui peuvent être transposées à une plus grande échelle.

À l'avenir, le Centre des compétences futures s'intéressera à :

- Des mesures de soutien à l'AIT adaptées aux besoins des PME ;
- Des programmes d'AIT qui visent à établir un consensus régional sur l'AIT dans les établissements d'enseignement postsecondaire ;
- Des programmes d'AIT créés et dirigés par les communautés autochtones et centrés sur les modes de connaissance autochtones.

Le Centre des Compétences futures continuera également de partager ses connaissances sur l'AIT avec les décisionnaires de l'ensemble de l'écosystème des compétences et de la formation dans le but ultime d'améliorer les politiques et les pratiques.

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

Funded by the  
Government of Canada's  
Future Skills Program



Ce rapport a été produit sur la base de projets financés par le Centre des compétences futures (CCF), avec le soutien financier du gouvernement du Canada. Les opinions et interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

© Copyright2026 – Future Skills Centre / Centre des Competences futures