

Se propulser à l'avant-garde : Coup d'œil sur la recherche no°1

Approches appuyées par l'industrie

Harmonisation de l'alphabétisation et des compétences essentielles avec le développement économique

Le présent document est le premier d'une série de coups d'œil sur la recherche pour **Se propulser à l'avant-garde**, une série qui prône de faire preuve d'innovation dans les programmes d'alphabétisation et de compétences essentielles afin d'obtenir des résultats concrets. La série cherche à explorer le rôle que peuvent jouer les programmes d'alphabétisation et de compétences essentielles pour appuyer le développement économique local et la formation de la main-d'œuvre.

Le présent document examine le concept de l'enseignement des compétences essentielles appuyé par l'industrie. Les **approches appuyées par l'industrie** sont des approches qu'on utilise avec succès dans le cadre d'initiatives de formation de la main-d'œuvre aux quatre coins du monde. Dans ces approches, les employeurs et les fournisseurs de services participent directement à la conception et à la prestation conjointes de formation afin de miser sur les débouchés qui s'offrent aux chercheurs d'emploi ayant des besoins complexes.

Pour attirer des entreprises, les conserver et en favoriser la croissance, l'Ontario doit non seulement augmenter le niveau d'alphabétisme et de compétences essentielles des gens, mais aussi harmoniser l'acquisition et la mise en application de ces compétences avec les besoins de l'industrie locale. Cette harmonisation de son côté favorisera le développement économique local.

Au cours de la dernière décennie, les fournisseurs de services d'emploi et de formation ont découvert la nécessité d'élargir leurs relations avec les employeurs et les groupes industriels. De plus, des gouvernements successifs ont encouragé l'établissement de partenariats entre l'industrie et les groupes d'alphabétisation – après tout, étant donné l'importance des compétences essentielles pour ces deux groupes, c'était dans leur intérêt commun. Pourtant, trop souvent, les relations ou les partenariats ne sont pas parfaitement authentiques, ce qui entraîne un manque de compétences propres à une profession chez les participants au programme, compétences qui amélioreraient les débouchés tant pour les chercheurs d'emploi que pour les employeurs.

Le défi est double. D'une part, les fournisseurs de services pourraient poser la question légitime à savoir si le système public devrait financer l'enseignement de compétences professionnelles précises, qui est considéré par certains comme étant la responsabilité

de l'employeur. D'autre part, les employeurs trouvent souvent que le système de formation est complexe et qu'il est difficile de s'y retrouver. Cependant, la convergence des technologies émergentes, des compressions budgétaires et de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée prévue rend d'autant plus urgente l'importance de recentrer les besoins de l'industrie et des employés éventuels avec l'enseignement des compétences essentielles.

L'organisme Essential Skills Ontario (anciennement appelé Ontario Literacy Coalition) a beaucoup réfléchi à la façon d'offrir du soutien et de mettre à profit les compétences des 900 000 Ontariens en âge de travailler qui n'ont pas de diplôme d'études secondaires. Il est conscient que les employeurs ne chercheront à participer et n'étendront leur participation que lorsqu'ils auront la certitude d'obtenir des travailleurs qualifiés quand le besoin se fera sentir. Bien que certains économistes et analystes du marché du travail prévoient un avenir sombre pour les Ontariens qui n'ont pas de diplôme d'études secondaires, ce ne sera pas nécessairement le cas. L'industrie, les associations professionnelles et les bureaux de développement économique gouvernementaux considèrent le fait de puiser dans les bassins de main-d'œuvre sous-exploitée comme une stratégie pour surmonter la pénurie de main-d'œuvre prévue dans les prochaines années. Pour tirer parti de cet impératif économique, il faut coordonner les services d'emploi et de formation avec les besoins de l'industrie. Par-dessus tout, les entreprises ontariennes ont besoin de main-d'œuvre dotée de compétences pertinentes pour l'industrie afin de demeurer concurrentielles.

D'autres régions ont déjà réorienté les activités des programmes d'alphabétisation des adultes et de compétences essentielles. Ailleurs, ces programmes ne sont plus de simples systèmes d'alimentation d'autres formes de formation en établissement. Ils sont plutôt devenus une approche axée sur la demande qui s'adapte aux besoins immédiats des employeurs en matière de main-d'œuvre. Dans le contexte de ce changement de paradigme, les programmes d'alphabétisation et de compétences essentielles présentent maintenant un avantage concurrentiel tant en attirant l'industrie et en favorisant le développement économique qu'en offrant aux gens les compétences nécessaires pour leur permettre de réussir sur le marché du travail.

Comment changer l'équation?

Charles Leadbeater, une sommité en matière d'innovation et de créativité et conseiller pour le ministère de l'Éducation du Royaume-Uni, signale que l'innovation dans la conception de programmes se fera en fusionnant des éléments des approches

Définition du TERME INDUSTRIE

Une industrie est la plus petite unité représentant un groupe d'entreprises qui produisent les mêmes produits ou services ou des produits ou services similaires.

Un secteur industriel est un groupe d'industries qui ont certains points en commun, que ce soit le produit, les intrants ou les compétences des employés.

Une grappe industrielle est une forme d'agglomération spatiale d'entreprises, de centres de recherche et d'organismes de formation autour d'un secteur industriel dominant, qui partagent une vision, des stratégies de développement et des moyens communs, qui cherchent à maximiser l'efficacité des actions individuelles de chacun, à conquérir une position-clé par rapport à la concurrence sur les marchés et à développer une visibilité internationale.

Tableau 1

existantes avec des formes nouvelles et plus efficaces plutôt qu'en introduisant une idée entièrement « nouvelle » (Leadbeater 2012). La notion d'innovation dans la prestation de services sociaux a été reprise par Diane Finley, la ministre des Ressources humaines et du Développement des compétences Canada (RHDC) : « Il est évident que des problèmes sociaux complexes et persistants demeurent, malgré les diverses approches prises par tous les ordres de gouvernement. ... il appert également que certaines des approches traditionnelles à ces problèmes n'ont pas toujours engendré les résultats escomptés » (Finley 2012). Peut-on obtenir de meilleurs résultats quant à la main-d'œuvre en conjuguant les efforts des entreprises et des organismes de formation? Pour l'Ontario, il s'agit d'un concept prometteur.

Les employeurs et les associations industrielles connaissent très bien les nouvelles technologies et leurs effets sur les professions, tandis que les formateurs en alphabétisation et en compétences essentielles sont capables de comprendre les défis d'apprentissage et d'élaborer de la programmation qui répond à ces besoins. Alors, à quoi une relation fructueuse pourrait-elle ressembler?

Il existe un certain nombre d'exemples, en Ontario et ailleurs, où l'on a concilié les intérêts de l'industrie et de l'éducation de façon à ce que les entreprises et les chercheurs d'emploi y trouvent leur compte. Les systèmes qui ont eu des résultats tangibles présentent deux éléments fondamentaux en commun. Tout

d'abord, dans ces endroits, l'industrie a joué un rôle central dans la planification, l'élaboration et la prestation de formation. Ensuite, afin d'établir des partenariats durables, les gouvernements de ces régions ont compris qu'il fallait donner aux fournisseurs de services et à l'industrie une plus grande liberté et une souplesse régionale pour pouvoir concevoir et offrir de la formation efficace. Bref, l'industrie est devenue un partenaire à part entière dans le système de formation et une approche appuyée par l'industrie a offert aux services d'emploi et de formation un moyen ciblé de collaborer avec des industries et des professions données.

À quoi ressemble une approche appuyée par l'industrie?

Dans un discours prononcé devant le Club économique du Canada, Glen Murray, le ministre ontarien de la Formation et des Collèges et Universités (MFCU), a parlé de la façon dont l'accélération technologique commence à brouiller les frontières entre l'éducation et la participation au marché du travail. Le ministre Murray a fait remarquer que « ce qui se passe dans la nouvelle économie, c'est que le mur entre la salle de classe et le lieu de travail est en train de s'effacer » (Murray 2012). Il n'est pas le seul à reconnaître l'intégration du travail et de la formation. Divers pays relèvent le défi en réorientant les services d'emploi et de formation vers le développement économique. Un examen plus approfondi de ces modèles et de leur évaluation du succès peut nous aider à réfléchir à ce à quoi nous aimerions que le système ontarien ressemble et au rôle que l'alphabétisation et les compétences essentielles joueraient dans ce système (voir le diagramme 1).

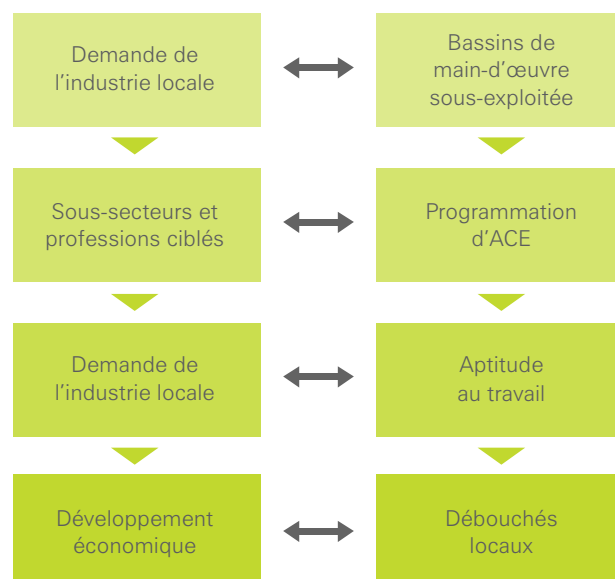
Aux États-Unis, cette tendance à l'intégration des compétences essentielles dans un modèle professionnel ou axé sur l'industrie est souvent décrite comme étant une « stratégie sectorielle ». En effet, une bonne partie du système américain d'emploi et de formation subit actuellement un remaniement radical. Cette stratégie remaniée en matière de programmation de formation de base pour les adultes a fait passer ses objectifs d'une approche qui s'efforçait d'orienter les personnes apprenantes vers la poursuite d'études, à une approche ciblée, plus stratégique, qui vise et appuie le développement économique local et régional.

Le Royaume-Uni travaille à restructurer son système de formation (y compris les programmes d'alphabétisation et de formation linguistique) par le biais du programme « Employer Ownership of Skills » (Compétences subventionnées par les employeurs), qui fait passer la formation de la main-d'œuvre d'un financement institutionnel à un financement dirigé par l'industrie. Dans le

Queensland en Australie, le programme *Skill Plan* a établi dans l'ensemble de l'État toute une gamme de mesures visant à évaluer les besoins en matière d'emploi, l'acquisition de compétences et le développement du marché du travail à l'échelle locale grâce à des partenariats démontrés avec des groupes industriels. Ce plan vise plus particulièrement les compétences liées à l'industrie et l'offre de possibilités d'emploi aux groupes désavantagés, qui dépendent expressément de la demande de main-d'œuvre locale. En tant qu'exemples d'approches appuyées par l'industrie, chacun de ces systèmes est conçu de façon à répondre aux besoins de l'industrie, des employeurs et des travailleurs éventuels qui souhaitent améliorer leurs compétences et faire progresser leur carrière.

La formation en compétences essentielles appuyée par l'industrie pour les personnes qui n'ont pas de diplôme d'études secondaires devient de plus en plus courante dans la plupart des pays développés, et son pendant, le programme *Career Pathways* (Cheminements de carrière), est à la fois loué et imité dans beaucoup de pays. En Nouvelle-Zélande, des études de cas comparatives sur un éventail de programmes d'alphabétisation et de formation linguistique montrent bien que l'appui de l'industrie conjugué aux compétences professionnelles et aux cheminements de carrière a entraîné une plus grande augmentation mesurable dans la persistance, le progrès et les résultats des personnes apprenantes par rapport aux approches traditionnelles (New Zealand Department of Labour 2010).

Diagramme 1 : Approches d'alphabétisation et de compétences essentielles (ACE) appuyées par l'industrie



Les recherches effectuées dans le cadre du Projet Hamilton, une division de l'Institut Brookings qui propose des politiques innovatrices sur la façon de créer une économie en pleine croissance qui profitera aux Américains, suggèrent que la formation appuyée par l'industrie est l'approche la plus efficace de formation de la main-d'œuvre pour les personnes qui n'ont pas de diplôme d'études secondaires parce qu'elle met les fournisseurs de formation en relation directe avec les employeurs et les partenaires de l'industrie pour veiller à ce que les participants au programme apprennent les compétences qui sont recherchées et parce qu'elle comprend des services d'orientation professionnelle qui dirigent les personnes apprenantes vers les cours les plus utiles (Hamilton Project 2011). Ces programmes mettent l'accent précisément sur les compétences techniques et professionnelles – et c'est cet accent qui se traduit directement en meilleurs emplois et en meilleurs salaires pour les participants aux programmes. Par exemple, une étude récente à assignation aléatoire sur un programme de formation de la main-d'œuvre appuyé par l'industrie a montré des résultats positifs importants pour les participants au programme – dont la plupart étaient caractérisés comme étant en difficulté extrême d'après les indicateurs standard. Les participants au programme gagnaient 18 % de plus que les membres du groupe témoin la première année et plus de 30 % de plus au cours de la deuxième année, et ils étaient plus susceptibles de travailler. Par-dessus tout, les participants travaillaient de façon plus constante et occupaient des emplois offrant des avantages sociaux (Public/Private Ventures 2010).

Les participants au programme gagnaient 18 % de plus que les membres du groupe témoin la première année et plus de 30 % de plus au cours de la deuxième année, et ils étaient plus susceptibles de travailler, de travailler de façon constante et d'occuper des emplois offrant des avantages sociaux.

PUBLIC/PRIVATE VENTURES 2010

Les constatations finales du Projet Hamilton sont importantes non seulement pour les participants au programme, mais aussi pour le gouvernement étant donné la volonté de faire passer les bassins de main-d'œuvre sous-exploités du soutien du revenu à long terme vers des possibilités d'emploi durables. Cela produirait un plus grand nombre de contribuables et réduirait aussi les coûts de l'assurance-emploi et de l'aide sociale à long terme.

Les résultats de la recherche démontrent que parmi les différents programmes qui existent actuellement aux États-Unis, ce sont les programmes de formation appuyés par l'industrie qui ont la plus grande incidence sur les revenus annuels.

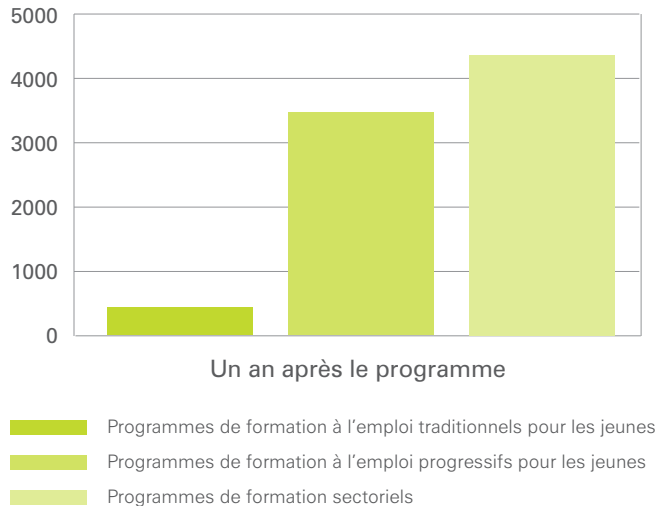
L'initiative SkillWorks à Boston au Massachusetts fait appel à une approche appuyée par l'industrie. Cette initiative de cinq ans vise à aider les personnes à faible revenu, particulièrement celles qui vivent de l'aide sociale, à acquérir les compétences nécessaires pour améliorer leur participation à la vie active. Comme beaucoup d'initiatives semblables, le programme SkillWorks, qui exige une participation réelle des employeurs et des évaluations externes du projet, en est venu à la conclusion suivante :

Même si la plupart des initiatives de formation de la main-d'œuvre s'efforcent d'encourager la participation des employeurs, en réalité, les exemples d'une telle participation sont assez rares. Cependant, l'initiative SkillWorks offre divers exemples de participation réelle des employeurs, où ceux-ci collaborent de façon active et continue avec les organismes de formation et les établissements d'enseignement supérieur à concevoir des programmes, à évaluer les candidats, à évaluer le progrès et à améliorer les interventions tant pour les chercheurs d'emploi que pour les titulaires de poste (traduction libre).

L'initiative SkillWorks a fait appel à des employeurs provenant de secteurs de l'économie locale présentant des besoins immédiats et à plus long terme, en se concentrant sur les emplois de premier échelon dans les domaines des soins de santé et de l'accueil et d'autres domaines connexes. Formés presque exclusivement d'assistés sociaux, les quatre programmes de préparation à l'emploi ont eu un taux de réussite cumulatif de 87 % et un taux d'emploi de 78 % dans les emplois du « secteur cible » au cours des cinq années. Le taux de salaire initial a aussi constitué un avantage important de la formation reçue, avec une moyenne de 11 \$ à 13 \$ l'heure, considérablement plus élevé que le salaire minimum de 7 \$ l'heure en vigueur au Massachusetts.

SKILLWORKS, MASSACHUSETTS

Source : Hebert, Scott, Beth Segal, Devon Winey et Liana LoConte (2006). SkillWorks Initiative: Year End Evaluation Report Year 2. Abt Associates et Mt. Auburn Associates

Diagramme 2 : Incidence du programme de formation

Source : Traduction libre de The Hamilton Project (2011). Building America's Job Skills with Effective Workforce Programs: A Training Strategy to Raise Wages and Increase Work Opportunities, p. 16.

Plus près de chez nous, à Hamilton en Ontario, le Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la sidérurgie (CCCES) a mis en œuvre une approche appuyée par l'industrie, qui répond aux besoins de l'industrie et de ses travailleurs. Le CCCES travaille à actualiser la compréhension qu'a l'industrie des compétences essentielles afin de mieux s'harmoniser avec les réalités nouvelles et émergentes du monde du travail. Le CCCES a travaillé avec les employeurs, les syndicats, les établissements d'enseignement et de formation, ainsi que les gouvernements afin d'offrir des cours de formation conçus dans un format pouvant s'appliquer à des milieux de travail précis et couvrir quatre domaines clés de l'acquisition de compétences : les compétences essentielles, les compétences de base, les compétences techniques générales et les compétences propres à l'industrie sidérurgique. Les programmes de formation du CCCES peuvent servir de modèles à la façon dont les programmes d'alphabétisation et de compétences essentielles peuvent travailler avec des grappes industrielles locales. En incorporant les compétences essentielles et les bonnes compétences techniques et propres à l'industrie dans un format qui répond aux besoins et aux aspirations des travailleurs et des employeurs locaux, la programmation peut contribuer tant à l'expansion des entreprises qu'à l'amélioration des résultats de la clientèle.

Comment fonctionnent les approches appuyées par l'industrie?

Les approches de formation de la main-d'œuvre appuyées par l'industrie visent à résoudre l'inadéquation entre l'offre et la demande sur le marché du travail. Ces approches permettent de tirer parti des modèles actuels d'alphabétisation et de compétences essentielles. D'après les nombreuses données amassées jusqu'à présent, les approches appuyées par l'industrie arrivent à pénétrer dans les grappes industrielles régionales et sont appliquées ou adaptées aux besoins locaux et régionaux en matière de main-d'œuvre. Pour ce qui est des programmes, elles les font passer d'une approche pédagogique traditionnelle axée sur l'offre de capital humain à une approche d'emploi et de formation à deux destinataires, qui tire profit de la demande de l'industrie locale tout en améliorant la situation économique des chercheurs d'emploi et des employeurs. Les approches appuyées par l'industrie sous-entendent que le système de formation devrait agir à titre de service de gestion des ressources humaines où les stagiaires comme les employeurs sont des clients.

Il y a plusieurs années, le Collège Lake Land en Illinois a lancé un programme appelé Transportation Bridge (Pont vers le transport) qui aide les étudiants éprouvant des problèmes de dyslexie à réussir en obtenant un certificat de transport. Le Collège Lake Land a travaillé en collaboration avec John Deere afin d'élaborer un programme et des activités pratiques comprenant des stages rémunérés. Pour établir le pont, le Collège Lake Land a contextualisé le programme pour y inclure des documents techniques authentiques utilisés par John Deere. Le cours servant de pont comprend une introduction au milieu de travail de la technique automobile, des exercices de lecture technique, un certificat d'excellence en entretien des véhicules automobiles et l'utilisation de mises en situation en milieu de travail pour mettre en pratique les compétences d'écoute, de lecture et de communication appropriées. On affecte aux personnes apprenantes dans le cours un mentor de chez John Deere qu'elles doivent rencontrer tout au long du programme pour appuyer leur réussite.

COLLÈGE LAKE LAND, ILLINOIS

Source : Strawn, Julie (2011). Farther Faster: Six Promising Programs Show How Career Pathways Bridges Help Basic Skills Students Earn Credentials that Matter.

développement économique, la plupart des projets financés par le fédéral ou par les États aux États-Unis ont maintenant besoin de la participation expresse d'un employeur ou d'un groupe industriel afin de recevoir des fonds de formation pour les participants ayant des besoins complexes.

Ces éléments des approches de formation de la main-d'œuvre appuyées par l'industrie ont le potentiel de combler le manque de qualifications en permettant d'atteindre trois buts principaux simultanément : (i) atténuer la pénurie de main-d'œuvre qualifiée en accroissant les compétences des travailleurs; (ii) améliorer la productivité en ciblant des grappes professionnelles et des sous-secteurs industriels donnés; (iii) améliorer la compétitivité régionale en favorisant le développement économique en répondant à la demande de l'industrie locale.

Lorsque les entreprises ont l'occasion de constater la valeur des

approches de la programmation appuyées par l'industrie, elles sont plus susceptibles de participer à la conception de programmes et d'investir de façon continue dans les travailleurs actuels et futurs. Cette participation favorise à son tour l'établissement d'un cadre durable pour les services d'emploi et de formation.

Dans ces régions, les pratiques appuyées par l'industrie et les modèles de *Cheminements de carrière* ont directement évolué à partir de programmes de formation de base des adultes éparpillés aux quatre coins des États-Unis. Ces programmes ont vu les problèmes qu'éprouvaient leurs clients à trouver un emploi et ont essayé de faire quelque chose de différent. Les décideurs ont vu les résultats et maintenant d'autres ont entièrement adopté cette approche qui a fait ses preuves. Les organismes ontariens d'Alphabétisation et de formation de base (AFB) ont également l'occasion de transformer leur programmation en une stratégie plus efficace de formation de la main-d'œuvre.

En étudiant le succès des approches appuyées par des secteurs industriels, l'Institut Aspen a relevé quatre principes communs qui conduisaient à l'amélioration et à la durabilité des résultats dans les programmes, tant pour l'industrie que pour les personnes vulnérables (Aspen Institute 2002) :

- 1. Les initiatives de formation de la main-d'œuvre appuyées par l'industrie doivent cibler une profession ou un ensemble de professions précis à l'intérieur d'une industrie, en fonction de leur potentiel d'offrir des débouchés dans des collectivités géographiques données.**
 - Il faut cibler des professions précises qui se trouvent au premier échelon ou qui exigent des compétences émergentes moyennes.
 - Les professions ciblées doivent généralement offrir un grand nombre d'emplois et être accessibles à la clientèle.
 - La formation pour les professions choisies doit être offerte dans des régions et des collectivités où les professions sont en demande.
 - Les professions ciblées pourraient servir de tremplin vers des emplois mieux rémunérés dans cette même industrie.
- 2. Les initiatives de formation de la main-d'œuvre appuyées par l'industrie doivent s'engager dans l'industrie ciblée et y apporter une valeur ajoutée.**
 - Le contenu des programmes est souple et s'attaque aux besoins actuels de l'industrie, à la demande de professions précises sur le marché du travail et à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.
 - Les initiatives ciblent des régions et des collectivités clés où se trouvent les débouchés.
 - La programmation est offerte de manière souple et opportune qui répond aux besoins de la clientèle.
- 3. Les initiatives de formation de la main-d'œuvre appuyées par l'industrie doivent aspirer à tirer parti des débouchés pour la clientèle des programmes d'alphabétisation et de compétences essentielles, y compris les assistés sociaux et les chercheurs d'emploi désavantagés.**
 - On s'attache à jumeler les clients avec les débouchés.
 - Les programmes conjuguent de façon unique la satisfaction des besoins de l'industrie en matière de main-d'œuvre et les mesures de soutien [supplémentaires] nécessaires pour assurer la réussite de la clientèle.
- 4. Les initiatives de formation de la main-d'œuvre appuyées par l'industrie servent de levier pour créer des changements systémiques qui profitent aux chercheurs d'emploi désavantagés et à des industries et des employeurs précis.**
 - On s'attache non seulement à offrir de la formation, mais aussi à créer des façons innovatrices de collaborer avec d'autres parties – employeurs, consommateurs, organismes communautaires, établissements d'enseignement et décideurs.
 - Les initiatives aident à améliorer les systèmes qui touchent la formation, le recrutement, l'embauche, le maintien de l'emploi et la promotion au sein d'une industrie.
 - Les initiatives guident l'élaboration de politiques en matière d'emploi et de formation.

L'idée de mettre sur pied le programme Artisan Baking Bridge (Pont vers la boulangerie artisanale) au collège technique Moraine Park a jailli de discussions avec un employeur de la région, Festival Foods, qui a exprimé son intérêt de fournir de la formation culinaire à ses employés en poste. En partenariat avec Festival Foods, et plus tard avec d'autres épiceries, boulangeries et restaurants locaux, le collège Moraine Park a créé le programme Baking Essentials (Rudiments de boulangerie et pâtisserie), un programme de certificat d'un semestre à l'intention de diverses populations étudiantes – y compris les apprenants de la langue anglaise et les apprenants en formation de base des adultes. Le programme combine l'enseignement des compétences professionnelles avec celui des compétences de base et comprend une grande participation des employeurs. Plus de 80 % des étudiants ont trouvé un emploi dans l'industrie et ont considéré que la combinaison des éléments d'anglais et de compétences professionnelles a été le principal facteur qui leur a permis de trouver un emploi.

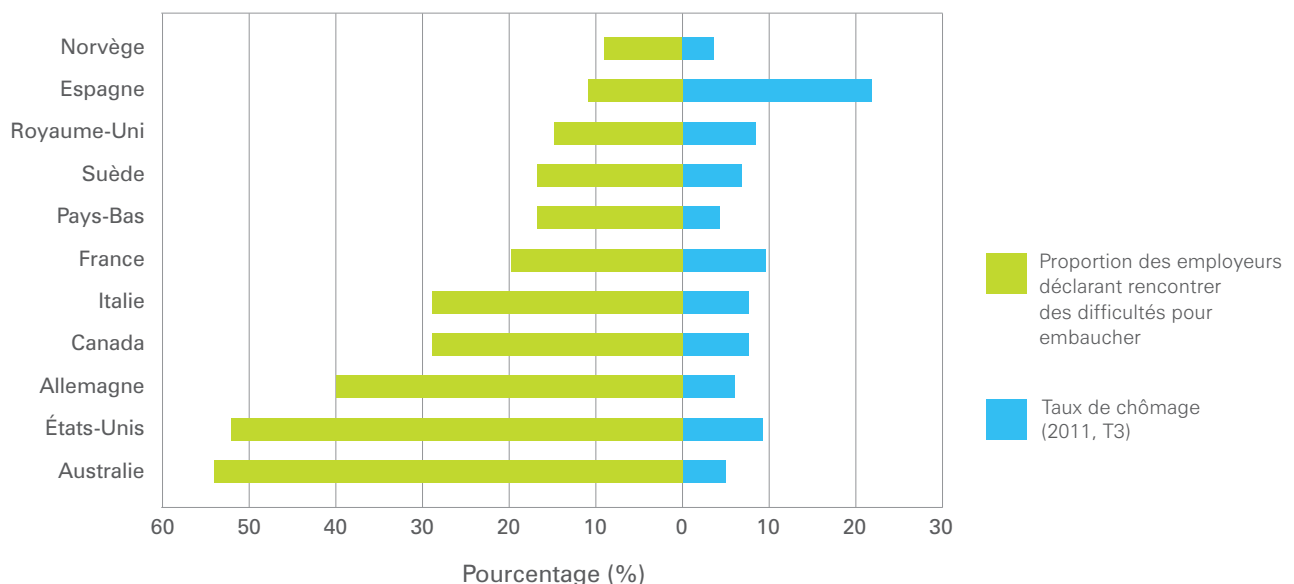
COLLÈGE TECHNIQUE MORAINE PARK, WISCONSIN

Source : Center On Wisconsin Strategy (2011). Wisconsin Bridges Case Study: Artisan Baking/Culinary Bridge.

Quelles sont les retombées pour les employeurs?

Le recrutement et le maintien en poste sont des facettes qu'on oublie souvent dans le système d'emploi et de formation. Selon Anil Verma dans son récent document de travail de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) intitulé *Skills for Competitiveness: Country Report for Canada* (Compétences pour la compétitivité : Rapport de pays pour le Canada), « la majorité des fonds provinciaux consacrés à la formation sont affectés à une adaptation "négative", c.-à-d. à la réhabilitation des travailleurs déplacés par des fusions, des fermetures, des changements technologiques ou d'autres perturbations. Les sommes dépensées pour perfectionner les compétences des employés actuels, qu'on appelle la formation "positive", sont beaucoup plus limitées en portée et en qualité » (traduction libre de Verma 2012). Une de ses suggestions est que la province collabore plus étroitement avec les employeurs afin de comprendre quelles compétences sont recherchées et de fournir une main-d'œuvre qui saura mieux répondre à la demande (Verma 2012). Sa suggestion est essentiellement d'adopter une approche appuyée par l'industrie, où les intervenants locaux partagent la responsabilité de la formation de la main-d'œuvre et du développement économique local.

Diagramme 3 : Proportion des employeurs qui déclarent rencontrer des difficultés pour embaucher et taux de chômage : Dans un échantillon de pays de l'OCDE, 2010 et 2011



Source : OECD 2012

Dans bien des endroits, les intervenants locaux commencent à reconnaître l'importance d'avoir une main-d'œuvre qualifiée et sa contribution à la croissance économique. Les stratégies sur les compétences et les approches de formation de la main-d'œuvre appuyées par l'industrie travaillent à établir la bonne combinaison de compétences – les compétences dont l'industrie a besoin, les compétences qui peuvent servir et les compétences nécessaires pour renforcer la compétitivité de l'industrie et de la collectivité. Une autre publication récente de l'OCDE, *Des compétences meilleures pour des emplois meilleurs et une vie meilleure : Panorama de la stratégie de l'OCDE sur les compétences* (2012), fait ressortir les nouveaux défis auxquels les pays font face en ce qui a trait aux pénuries de main-d'œuvre qualifiée chez les employeurs. L'OCDE préconise l'élaboration de politiques stratégiques en matière de compétences et l'investissement dans les compétences qui transforment la vie et stimulent l'économie.

Beaucoup de pays de l'OCDE éprouvent des difficultés à embaucher et reconnaissent que le fait d'avoir un vaste bassin de personnes sans emploi ne signifie pas nécessairement que les employeurs pourront trouver des travailleurs qualifiés pour pourvoir les postes vacants. Afin de s'adapter à ces pénuries de main-d'œuvre qualifiée, les adaptations apportées au système d'emploi et de formation doivent tenir compte de la demande de nouvelles compétences pour répondre aux besoins des employeurs en fait de main-d'œuvre. En plus des difficultés à embaucher, une étude d'Industrie Canada a révélé que les pénuries de main-d'œuvre qualifiée ont eu des répercussions négatives sur la productivité de la main-d'œuvre dans les petites et moyennes

entreprises au Canada (Tang et Wang 2005). En réorientant le système d'emploi et de formation vers de la formation « positive » et les compétences recherchées, il est possible d'harmoniser les programmes d'emploi et de formation locaux avec la demande des employeurs.

Les approches appuyées par l'industrie peuvent-elles fonctionner en Ontario?

De plus en plus d'industries régionales en Ontario investissent massivement dans la technologie afin d'atteindre des niveaux de productivité plus élevés. Cependant, la promesse de l'augmentation de la productivité à la suite des changements technologiques suppose que la main-d'œuvre est capable d'incorporer ces changements dans ses méthodes de travail de tous les jours. En effet, dans une économie du savoir, les emplois de tous les niveaux – y compris les emplois de premier échelon ou « peu spécialisés » – exigent des niveaux élevés d'alphabétisme et de compétences essentielles. Dans un prochain document de réflexion de la série *Se propulser à l'avant-garde*, Essential Skills Ontario discutera des nouvelles exigences et des besoins croissants de compétences nécessaires à tous les niveaux sur le marché du travail; ces compétences essentielles complexes

Approches traditionnelles de l'apprentissage de la littératie et de la numératie	Approches d'alphabétisation et de compétences essentielles appuyées par l'industrie
Se concentrent sur l'amélioration des compétences de base des participants au programme	Se concentrent sur la résolution de problèmes auxquels font face les personnes désavantagées et l'industrie locale
Sont transactionnelles	Sont relationnelles
Travaillent à l'intérieur des systèmes de financement existants	Travaillent avec les systèmes de financement et l'industrie à améliorer la qualification de la main-d'œuvre et le taux d'emploi
Sont définies par des limites nettes établies par des pratiques et des rôles organisationnels	Jouissent de partenariats flexibles pour résoudre les problèmes et accroître la valeur ajoutée
Sont axées sur le développement du capital humain du point de vue de l'offre	Sont orientées vers le développement économique local, ce qui permet d'harmoniser l'offre et la demande

Tableau 2

deviennent de plus en plus nécessaires pour bien fonctionner dans des milieux de travail qui deviennent de plus en plus avancés sur le plan technologique.

Les programmes ontariens d'alphabétisation, y compris les programmes de formation de base, de rattrapage scolaire et de formation linguistique, ont déployé des efforts considérables pour offrir à leur clientèle de la formation de base qui répond aux grands objectifs en matière d'éducation et aux buts des personnes apprenantes. Cette approche a entraîné le genre d'objectifs, d'approches, de stratégies, de modèles d'apprentissage et de points de sortie qui sont axés sur la poursuite d'études ou sur l'amélioration de l'engagement communautaire. Bien que les personnes apprenantes mentionnent souvent l'emploi comme étant leur objectif, la conception du programme et ses partenariats tendent à pencher vers des voies de transition plus traditionnelles. On appelle généralement cela « une intervention axée sur l'offre ».

Le nouveau *Cadre du curriculum en littératie des adultes de l'Ontario* (CLAO) est une importante initiative visant à renforcer les voies orientées sur les buts de la clientèle tout en accroissant les résultats positifs pour les participants aux programmes d'alphabétisation et de compétences essentielles. Cependant, il reste à explorer en profondeur le fossé entre le contenu du cadre du CLAO et les besoins changeants de l'industrie en matière de compétences. Il a toujours été difficile pour les formateurs de définir une approche complète des définitions d'emploi et des besoins du marché du travail, ce qui crée invariablement de la confusion entre *les compétences nécessaires pour trouver un emploi et les compétences nécessaires pour fonctionner en milieu de travail*. Le fait d'axer l'apprentissage sur des industries et des grappes industrielles précises peut fournir une approche plus claire afin de définir et d'enseigner les compétences propres à l'industrie.

En ce qui concerne les programmes d'alphabétisation et de compétences essentielles et les personnes apprenantes de ces programmes, cela peut signifier que les personnes apprenantes examineraient d'abord un cheminement de carrière possible avant de suivre une voie de transition vers les études ou la formation. Une approche semblable a été utilisée dans le programme Majeure haute spécialisation du ministère de l'Éducation, qui permet aux élèves de se concentrer sur un cheminement de carrière qui correspond à leurs compétences et à leurs intérêts tout en remplissant les exigences du diplôme d'études secondaires de l'Ontario (DESO). Une telle approche donnera aux personnes apprenantes une meilleure idée de l'emploi qui les intéresse; ainsi, elles comprendront les exigences, leurs buts leur conviendront et leurs aspirations professionnelles viendront appuyer les industries en expansion dans leur collectivité.

À mesure que le marché du travail évolue, les collectivités et les employeurs demanderont peut-être aux organismes d'alphabétisation et de compétences essentielles de jouer un plus grand rôle dans le développement économique et la formation de la main-d'œuvre. On demandera peut-être aux programmes d'alphabétisation et de compétences essentielles des adultes d'en faire davantage pour soutenir tant les participants que l'industrie locale. Peut-être devons-nous reconnaître explicitement que les employeurs et l'industrie sont des clients des programmes d'alphabétisation et de compétences essentielles, du fait qu'ils s'attendent à ce que les personnes sortantes du processus d'apprentissage répondent à leurs besoins en matière d'emploi autant que les personnes apprenantes elles-mêmes.

Peut-être devons-nous reconnaître explicitement que les employeurs et l'industrie sont des clients des programmes d'alphabétisation et de compétences essentielles, du fait qu'ils s'attendent à ce que les personnes sortantes du processus d'apprentissage répondent à leurs besoins en matière d'emploi autant que les personnes apprenantes elles-mêmes.

Les organismes d'alphabétisation et de compétences essentielles sont bien placés pour jouer un rôle dans la stratégie ontarienne de formation de la main-d'œuvre, mais uniquement s'ils en partagent la responsabilité et les retombées avec l'industrie. Une approche appuyée par l'industrie et axée sur le marché du travail n'est réalisable qu'avec le soutien des intervenants en alphabétisation et en compétences essentielles et des principaux intervenants au sein du gouvernement. Ce soutien des gouvernements doit aller au-delà de l'aspect financier; il s'agit d'utiliser les fonds actuels pour mieux répondre aux besoins locaux en matière de main-d'œuvre.

Un document d'orientation récent de Corporate Voices a soulevé un certain nombre de questions importantes. Il demandait « D'où viendront nos futurs travailleurs? Comment obtiendront-ils les compétences et l'expérience nécessaires pour réussir en milieu de travail dans une économie du savoir? » (traduction libre de Corporate Voices for Working Families 2011). Les auteurs ont aussi lancé un défi aux programmes de préparation de la main-d'œuvre, à savoir de combler le fossé entre ce que les personnes ont à offrir et ce dont l'industrie a besoin. Essential Skills Ontario a entendu les mêmes appréhensions chez les employeurs et un large éventail d'associations industrielles dans l'ensemble de l'Ontario.

Selon le plus récent rapport de la *Chambre de commerce du Canada (CCC)*, intitulé *Les 10 plus importants obstacles à la compétitivité* (2012), le plus important obstacle à la croissance et

à la prospérité de l'industrie canadienne est la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Le rapport indique que le pays « est en situation déficitaire quant aux compétences nécessaires pour répondre aux besoins actuels et à venir du monde du travail... Tandis que le marché de l'emploi se resserre, les entreprises canadiennes doivent se tourner vers toute personne capable de contribuer à la main-d'œuvre » (Chambre de commerce du Canada 2012). On entre dans une ère où l'on aura besoin des compétences de chaque travailleur éventuel en Ontario. La Chambre de commerce de l'Ontario et le Centre Mowat ont aussi reconnu le besoin de renforcer notre système d'emploi et de formation. Dans son rapport publié en 2012, *Emerging Stronger: A Transformative Agenda for Ontario* (Ressortir plus fort : Un programme de transformation pour l'Ontario), la Chambre de commerce de l'Ontario décrit la nécessité de moderniser nos systèmes actuels d'emploi et de formation :

Les systèmes d'éducation et de formation de l'Ontario ne sont pas assez ciblés pour combler les pénuries de compétences ou soutenir les secteurs émergents de l'économie ontarienne. Le système de formation de la main-d'œuvre ne répond pas adéquatement aux besoins des employeurs... L'Ontario devrait adopter un modèle de formation de la main-d'œuvre complet, simplifié et centré sur le client pour veiller à ce que tous les Ontariens puissent acquérir les compétences nécessaires pour être concurrentiels sur un marché du travail dynamique, axé sur le savoir. La stratégie ontarienne de formation de la main-d'œuvre doit offrir aux travailleurs la possibilité de recycler leurs compétences à tous les stades de leur carrière (traduction libre de Mowat Centre et Ontario Chamber of Commerce 2012).

Les approches appuyées par l'industrie représentent une étape concrète dans la résolution des problèmes soulevés par les chambres du commerce du Canada et de l'Ontario. En effet, ces approches peuvent résoudre certaines des pénuries de main-d'œuvre qualifiée dans la province, d'une façon pragmatique qui profite tant à l'industrie locale qu'aux chercheurs d'emploi. Étant donné que notre système d'emploi et de formation éprouve à juste titre de la difficulté à rattraper les réalités émergentes de l'économie moderne, une approche appuyée par l'industrie est un élément qui vaut la peine d'être envisagé, et le système d'alphabétisation et de compétences essentielles est un bon endroit où l'on peut – et doit – commencer.

Adoption d'approches appuyées par l'industrie

Compte tenu de la demande prévue de travailleurs qualifiés, des besoins émergents de l'industrie et de la valeur potentielle que la main-d'œuvre sous-exploitée peut apporter à nos économies locales, les fournisseurs de services d'alphabétisation et de compétences essentielles, le gouvernement et l'industrie peuvent unir leurs efforts pour travailler ensemble à améliorer le contenu, la prestation et les résultats des services d'emploi et de formation en adoptant une vision claire et commune de ce qui est possible. Alors, comment pouvons-nous conjuguer nos efforts afin d'accomplir des changements durables? Plusieurs étapes sont nécessaires.

L'industrie peut dire aux programmes de quelles compétences et de quels travailleurs elle a besoin :

- Devenir un partenaire actif dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des services d'emploi et de formation locaux.
- Appuyer et transférer les capacités technologiques vers le domaine de l'emploi et de la formation. Aider les programmes d'alphabétisation et de compétences essentielles à comprendre les besoins de l'industrie en matière de main-d'œuvre

Les fournisseurs de services d'alphabétisation et de compétences essentielles peuvent écouter les entreprises et les associations industrielles :

- La programmation d'alphabétisation et de compétences essentielles peut collaborer avec les commissions de planification de la main-d'œuvre, les chambres de commerce et les bureaux de développement économique régional afin de cerner les besoins stratégiques en matière d'emploi et d'élaborer des plans visant à aider les fournisseurs de services d'emploi et de formation à répondre à ces besoins.
- Les programmes d'alphabétisation et de compétences essentielles peuvent considérer les employeurs comme des clients et des bénéficiaires de leurs services, ce qui vient compléter leur engagement envers les participants aux programmes.
- Les programmes d'alphabétisation et de compétences essentielles peuvent travailler avec les employeurs et les syndicats à s'efforcer de mieux comprendre comment intégrer les technologies propres à l'industrie et les compétences requises dans la conception, le contenu et les méthodes des programmes.
- Les programmes d'alphabétisation et de compétences essentielles peuvent travailler avec d'autres fournisseurs de services d'emploi afin de planifier et de coordonner des mesures conjointes visant à améliorer l'efficacité de leur travail.

Les gouvernements peuvent offrir les mécanismes qui permettent aux programmes de réagir à ce qu'ils entendent :

- Explorer les structures de financement qui encouragent, établissent et soutiennent de façon durable les services d'alphabétisation et de compétences essentielles afin de permettre l'établissement de partenariats authentiques pour élaborer et mettre en œuvre des solutions innovatrices en matière de main-d'œuvre.
- Simplifier les services pour les employeurs en abolissant la frontière artificielle entre les programmes de langue seconde pour les immigrants adultes et les programmes d'alphabétisation et de compétences essentielles pour les adultes ontariens. La plupart des employeurs s'intéressent à la destination des employés et non à leur origine.
- Appuyer les projets pilotes où des employeurs, des syndicats et des associations industrielles sont partenaires pour la formation. Les sites pilotes devraient faire l'objet d'une évaluation rigoureuse en vue d'imiter les initiatives fructueuses.

Les données recueillies dans d'autres régions sur les approches appuyées par l'industrie sont concluantes. La programmation d'alphabétisation et de compétences essentielles, qui a toujours su s'adapter aux besoins de la collectivité, peut jouer un rôle important dans l'adoption d'approches appuyées par l'industrie dans la province de l'Ontario. À l'heure où les débouchés pour les travailleurs peu scolarisés diminuent et que l'industrie peine à trouver de la main-d'œuvre qualifiée pour l'avenir, il est crucial de travailler ensemble à offrir des services innovateurs afin de maximiser les ressources et de partager les investissements de façon à obtenir des résultats meilleurs et plus durables pour l'Ontario.

BIBLIOGRAPHY

- Aspen Institute. 2002. *Working with Value: Industry-Specific Approaches to Workforce Development*.
- Corporate Voices for Working Families. 2011. *Why Companies Invest in "Grow Your Own" Talent Development Models*. <http://www.corporatevoices.org/system/files/CVWF-ROI-Report-revisedNov28.pdf>.
- Finley, Diane. 2012. *Traiter les problèmes sociaux en habilitant les personnes et les collectivités*. Conférence de réseautage Manning de 2012. Ottawa (Ontario).
- Leadbeater, Charles. 2012. *Innovation in Education: Lessons from Pioneers Around the World*. Qatar: Bloomsbury Qatar Foundation Publishing.
- Mowat Centre and The Ontario Chamber of Commerce. 2012. *Emerging Stronger: A Transformative Agenda for Ontario*.
- Murray, Glen. 2012. *L'éducation à l'âge de l'accélération*. Hôtel Fairmont Royal York. Toronto (Ontario).
- New Zealand Department of Labour. 2010. *Engaging young people and adults in literacy, language and numeracy skill development*.
- Public/Private Ventures. 2010. *Tuning into Local Labour Markets: Findings from the Sectoral Employment Impact Study*. http://www.ppv.org/ppv/publications/assets/325_publication.pdf
- Tang, Jianmin and Wang, Weimin. 2005. "Product Market Competition, Skills Shortages and Productivity: Evidence from Canadian Manufacturing". *Journal of Productivity Analysis* 23: 317-339. Springer Science + Business Media, Inc.
- La Chambre du commerce du Canada. 2012. *Les 10 plus importants obstacles à la compétitivité*.
- The Hamilton Project. 2011. *Building America's Job Skills with Effective Workforce Programs: A Training Strategy to Raise Wages and Increase Work Opportunities*.
- Verma, Anil. 2012. *Skills for Competitiveness: Country Report for Canada*. OCDE.

Visitez notre site : essentialskillsontario.ca

Essential Skills Ontario
65 Wellesley St. East, Suite 503
Toronto, Ontario M4Y 1G7
Tel: (416) 963-5787 | Fax: (416) 963-8102
Email: info@essentialskillsontario.ca