

# ANALYSE DU MARCHÉ DU TRAVAIL DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE

Analyse du recours aux intermédiaires:  
augmentation du nombre de travailleurs  
qualifiés dans la construction automobile



Le projet est le fruit d'une collaboration entre la Coalition canadienne de la formation professionnelle et de l'emploi, de Prism Economics and Analysis et de l'Automotive Policy Research Centre.

**CE RAPPORT** a été préparé pour le projet d'information sur le marché du travail (IMT) dans l'industrie automobile.

L'objectif du projet d'IMT dans l'industrie automobile est d'aider les intervenants à mieux comprendre ce marché du travail. Le projet permettra de réaliser des analyses et des prévisions validées par l'industrie de l'offre et de la demande de travailleurs, par régions et par professions, ainsi que des profils de compétences pour les métiers spécialisés et d'autres professions clés de l'industrie automobile, à l'intention notamment des entreprises d'assemblage d'automobiles, des fabricants de pièces et des entreprises technologiques qui approvisionnent l'industrie. Le projet permettra également de scruter diverses tendances du marché du travail dans l'industrie, en plus de faciliter les discussions entre intervenants sur la façon de pallier les pénuries de compétences prévues et de relever autres défis dans ce marché. On attend pour résultat une IMT régionale enrichie qui aidera les collègues, les employeurs, les décideurs et d'autres intervenants à prendre des mesures concrètes pour pallier ces pénuries et pour relever ces défis.

Ce projet est financé par le Programme d'appui aux initiatives sectorielles du gouvernement du Canada. Les opinions et interprétations dans cette publication sont celles de l'auteur ou des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

**(FOCAL) Initiative :** [futureautolabourforce.ca](http://futureautolabourforce.ca)

**Coalition canadienne de la formation professionnelle et de l'emploi :** [cstec.ca](http://cstec.ca)

**Prism Economics and Analysis :** [prismeconomics.com](http://prismeconomics.com)

**Automotive Policy Research Centre :** [automotivepolicy.ca](http://automotivepolicy.ca)

Mai, 2020



## Table des matières

1. Résumé .....	3
2. Apprentissage en construction automobile .....	5
<b>3. Le défi de l'inscription et de la réussite aux programmes d'apprentissage du Canada.....</b>	<b>7</b>
4. Le potentiel des intermédiaires.....	13
5. Description de quelques intermédiaires de l'apprentissage .....	16
6. Caractéristiques des intermédiaires de l'apprentissage couronnés de succès.....	26
7. Conclusion.....	30

## | 1. Résumé

Tout au long de l'année dernière, nous avons parlé avec des douzaines de constructeurs automobiles de leurs problèmes d'effectif. Leurs préoccupations continues soulevées par les pénuries de travailleurs qualifiés et leur insatisfaction générale à l'égard du système d'apprentissage ont ponctué nos nombreuses conversations.

Selon ce que nous avons entendu au cours de nos consultations régionales et d'après les recherches antérieures menées par la Coalition canadienne de la formation professionnelle et de l'emploi (CSTEC) ainsi que par Manufacturiers et exportateurs du Canada (MEC), les employeurs de l'industrie automobile ont manifestement du mal à pourvoir aux postes vacants d'électricien industriel, de mécanicien de chantier et d'outilleur-ajusteur ainsi qu'à d'autres postes spécialisés. L'apprentissage est un cheminement postsecondaire qui dépend de la participation des entreprises, mais seulement 19 % des employeurs de travailleurs qualifiés participent aux programmes d'apprentissage (FCA, 2018). Le défi se pose avec une acuité toute particulière aux petits et moyens employeurs qui trouvent habituellement les méandres du système d'apprentissage très complexes et qui, bien souvent, ne disposent ni du temps ni des ressources humaines nécessaires pour former et superviser des apprentis<sup>1</sup>.

Les constructeurs automobiles du Canada ne sont pas les seuls qui soient confrontés à une pénurie de travailleurs qualifiés ainsi qu'aux défis bien réels du système d'apprentissage. Les fabricants des États-Unis, d'Australie et du Royaume-Uni sont confrontés à des problèmes semblables.

Afin de s'attaquer à ces problèmes et en réponse au besoin grandissant de travailleurs qualifiés, un nouveau type d'agent intermédiaire de développement de l'effectif est apparu dans quelques régions et quelques secteurs. D'envergure variable, ces entités répondent aux besoins des employeurs aussi bien que des apprentis. Le présent document fera le tour d'un certain nombre d'organismes intermédiaires choisis qui exercent leurs activités au Canada et à l'étranger. Ses

---

<sup>1</sup> *Apprenticeship in Canada, Data, Trends and Observations*, Forum canadien sur l'apprentissage, 2016, p. 37.

auteurs proposent quelques indications à suivre pour recourir de façon cohérente aux services d'un intermédiaire de l'apprentissage au Canada.

Ces organismes intermédiaires ont pour principales fonctions de faire la promotion de l'image de marque de l'apprentissage dans une région, de persuader les employeurs d'appuyer les initiatives d'apprentissage, d'aider ces derniers à accomplir les tâches de conception et d'administration d'un programme d'apprentissage, ainsi que de diriger ou d'organiser une formation externe liée à un métier d'apprentissage.

De nombreux intermédiaires de l'apprentissage emploient directement des apprentis, sinon entreprennent des activités de soutien aux apprentis au nom d'un employeur ou d'un groupe d'employeurs en particulier. Enfin, certains des meilleurs intermédiaires se chargent d'aider un apprenti à la fois à naviguer dans les méandres complexes du système d'apprentissage et de la bureaucratie en l'appuyant et en l'encadrant jusqu'à la fin de son programme, de même qu'en servant de médiateurs pour régler un différend entre l'apprenti et son employeur ou un établissement postsecondaire.

Un certain nombre d'études et d'évaluations ont permis de constater que dans le système d'apprentissage, les organismes intermédiaires servent de courroie de transmission pour transmettre l'information des gouvernements et des organismes compétents aux employeurs, aux apprentis et à d'autres parties. Dans une parution récente, intitulée *Intermediary Organizations in Apprenticeship*, l'Organisation internationale du travail (OIT) a constaté que les entités de ce type<sup>2</sup> :

- servent de courroie de transmission pour transmettre l'information des gouvernements et des organismes compétents aux employeurs, aux apprentis et à d'autres parties ;
- encouragent les employeurs à recruter plus d'apprentis et, en particulier, à recruter plus d'apprentis issus de groupes défavorisés ;
- font croître les taux de persévérance et de réussite aux programmes d'apprentissage ;
- ont acquis une spécialisation dans les questions spécifiques aux jeunes gens et aux groupes défavorisés.

---

<sup>2</sup> *Intermediary Organizations in Apprenticeship Systems*, Organisation internationale du travail, Employment Policy Division, 2019, p. 5.

Actuellement, le gouvernement fédéral et celui de l'Ontario examinent des façons pour que notre système d'apprentissage réponde mieux aux besoins des employeurs comme des travailleurs. Étant donné les défis auxquels sont confrontés les employeurs engagés dans la construction automobile et dans la fabrication de pointe, ainsi que la faiblesse du taux de réussite des apprentis inscrits à une formation dans les métiers, une étude approfondie de la pertinence d'entités indépendantes qui visent à aider les apprentis à réussir leur apprentissage d'un métier est justifiée.

## | 2. Apprentissage en construction automobile

Les travailleurs qualifiés sont cruciaux pour l'industrie automobile du Canada. L'accès aux mécaniciens de chantier, aux électriciens industriels, aux outilleurs-ajusteurs, aux soudeurs et à d'autres travailleurs qualifiés permet de dynamiser la production et la productivité. Les travailleurs qualifiés permettent également de faire croître l'innovation ainsi que la capacité de l'industrie à tirer parti des nouvelles technologies et méthodes de production<sup>3</sup>. Malgré l'importance des travailleurs qualifiés pour l'industrie automobile et la fabrication de pointe, la pénurie de gens de métier et d'apprentis au Canada est bien établie. Dans le cadre de nos consultations auprès des constructeurs automobiles, en 2019, nous avons sans cesse entendu parler des graves problèmes de recherche, de recrutement et de fidélisation des travailleurs qualifiés<sup>4</sup>. On estime que ces défis minent la productivité et la compétitivité, en plus de faire monter les coûts. Une récente enquête de KPMG et de MEC sur le secteur manufacturier fait écho à nos constatations. Les résultats de l'enquête menée auprès de 240 entreprises manufacturières indiquent qu'en majorité, elles ont du mal à effectuer du recrutement et à pouvoir aux postes

<sup>3</sup> *Aperçu préliminaire des défis du marché du travail dans l'industrie automobile du Canada*, Coalition canadienne de la formation professionnelle et de l'emploi, 2019, p. 3.

<sup>4</sup> *Aperçu préliminaire des défis du marché du travail dans l'industrie automobile du Canada*, Coalition canadienne de la formation professionnelle et de l'emploi, 2019.

vacants dans les métiers spécialisés<sup>5</sup>. Le principal obstacle à l'embauche est le manque de candidats hautement qualifiés. Ces obstacles demeurent malgré les mesures répétées et énergiques prises par les fabricants, notamment les augmentations de salaire ainsi que les partenariats avec des agences de recrutement et des établissements postsecondaires<sup>6</sup>.

Dans l'industrie automobile, les métiers spécialisés comprennent un large éventail de professions qui exigent en règle générale la production d'une documentation sous forme d'attestation, de diplôme d'un programme de deux ans ou de certificat d'apprentissage. Bien que les métiers spécialisés n'exigent pas tous un apprentissage, les préoccupations concernant le système d'apprentissage canadien ont été soulevées dans les nombreuses conversations que nous avons eues avec des employeurs de la construction automobile. Ceux-ci s'entendent généralement pour dire que le système d'apprentissage est très complexe, que sa réglementation porte à confusion et que les employeurs comme les travailleurs ont du mal à la comprendre. Qui plus est, notre système d'apprentissage, malgré les réformes en cours, n'exerce pas un grand attrait sur les jeunes et n'offre pas non plus la souplesse nécessaire pour organiser l'apprentissage en classe en fonction des calendriers de production<sup>7</sup>. En effet, nos récentes consultations auprès des constructeurs automobiles et les résultats de l'enquête de MEC auprès des fabricants montrent que les préoccupations des employeurs de l'industrie automobile à propos des métiers spécialisés et de l'apprentissage sont de plus en plus vives. Une bonne partie du dialogue sur l'apprentissage se concentre sur les stratégies visant à encourager les jeunes et les membres d'autres groupes à faire carrière dans un métier spécialisé. Les fabricants canadiens, les établissements postsecondaires et les gouvernements essaient d'aider les

---

<sup>5</sup> *We're Hiring, Manufacturing Workforce Survey Report*, Manufacturiers et exportateurs du Canada et KPMG, 2019, p. 10.

<sup>6</sup> *Ibidem*, p. 13.

<sup>7</sup> *Aperçu préliminaire des défis du marché du travail dans l'industrie automobile du Canada*, Coalition canadienne de la formation professionnelle et de l'emploi, 2019, p. 7.

jeunes à mieux comprendre les débouchés offerts au sein des métiers spécialisés et du système d'apprentissage<sup>8</sup>. À ce jour, ces efforts ont eu des effets positifs ; le nombre d'apprentis inscrits à une formation dans les métiers a légèrement augmenté depuis dix ans<sup>9</sup>. Pourtant, bien que le nombre d'inscriptions aux programmes d'apprentissage ait augmenté, le nombre de finissants n'a pas suivi le rythme. Par conséquent, malgré l'impulsion considérable donnée aux politiques de promotion de l'apprentissage, ces efforts sont entravés par la faiblesse du taux de réussite, puisque moins de la moitié des apprentis inscrits à une formation est susceptible de terminer le programme les destinant au métier de leur choix.

### 3. Le défi de l'inscription et de la réussite aux programmes d'apprentissage du Canada

L'apprentissage est un cheminement postsecondaire qui passe en grande partie par le milieu de travail. Au Canada, l'apprentissage se concentre principalement sur les métiers spécialisés ; on y enseigne les habiletés et les compétences nécessaires pour effectuer des tâches pratiques conformes aux normes d'une industrie. La formation alterne habituellement les périodes de formation en cours d'emploi et les périodes de formation technique. Cette dernière a lieu dans un collège, dans un centre de formation mis sur pied par un syndicat, chez un fournisseur de formation privé ou en ligne. Les programmes d'apprentissage durent habituellement quatre ans et mènent à un certificat de qualification. Un apprenti peut passer son examen de certificat de qualification une fois qu'il a effectué les heures requises et terminé la formation technique applicable à son métier. Ceux qui obtiennent la note de passage (70 % en règle générale) obtiennent aussi le titre de compagnon.

<sup>8</sup> Speer, Sean et Brian Dijkema, « Skilled Trades are in Need of Apprenticeship Program », *Policy Options*, 2020, p. 1.

<sup>9</sup> Statistique Canada, Tableau 37-10-0023-01.



L'apprentissage est réglementé par les provinces et les territoires, ce qui a entraîné la mise en place de 13 systèmes uniques, adaptés aux besoins et aux conditions du marché du travail de chaque région canadienne. La possibilité de gagner un salaire pendant la formation ainsi que l'acquisition d'habiletés et de compétences pratiques font partie des avantages de la formation en apprentissage. Les apprentis bénéficient des conseils d'un compagnon mentor (un ouvrier certifié). Les systèmes d'apprentissage sont beaucoup plus complexes et nuancés que la plupart des autres options d'études postsecondaires. De manière générale, la formation en apprentissage se révèle moins simple, étant moins directement liée aux emplois offerts ; les finissants subissent souvent des retards attribuables aux perturbations du marché. Les apprentis sont des employés ; aussi sont-ils fortement touchés par les forces du marché et les facteurs économiques, alors que dans de nombreux autres types d'enseignement postsecondaire, les participants sont susceptibles d'être mieux isolés de ces forces.

Le nombre total de personnes inscrites à un programme d'apprentissage au Canada a crû brusquement depuis la fin des années 1990, passant de 199 074 en 2000 à 405 699 en 2017. De 2017 à 2018, le nombre de nouvelles inscriptions est monté de 11,6 %, pour s'établir à 79 860<sup>10</sup>. Dans son rapport de 2018 sur l'apprentissage, la Chambre de commerce de l'Ontario (l'OCC) note l'omniprésence d'obstacles qui empêchent d'attirer les jeunes vers les métiers. Manifestement, nombre de jeunes et leurs parents croient encore qu'une carrière dans les métiers limite les possibilités d'apprentissage, d'épanouissement et de mobilité sociale. L'OCC a trouvé des données permettant d'affirmer que ces croyances évoluent actuellement, citant une enquête réalisée auprès de résidents ontariens qu'elle a commandée. Selon les résultats de l'enquête, 93 % des Ontariens indiquent qu'il est « important pour le gouvernement de permettre à tout le monde d'apprendre un métier

---

<sup>10</sup> *Indicateurs de parcours et de gains chez les apprentis inscrits au Canada*, Statistique Canada, 2018 ; *Programmes de formation des apprentis inscrits*, Statistique Canada, 2019.

ou d'acquérir des compétences ». En comparaison, seulement 82 % des répondants indiquent qu'il est important pour le gouvernement de permettre à tout le monde de faire des études universitaires<sup>11</sup>.

Bien que les faits portent à croire dans une certaine mesure qu'une carrière dans les métiers attire davantage l'attention et les candidats, Statistique Canada fait remarquer que l'augmentation du nombre d'inscriptions est annulée par la baisse du taux de réussite. En effet, le nombre de certificats décernés à des personnes qui ont mené à terme le processus de qualification nécessaire à l'exercice d'un métier diminue continuellement depuis une décennie<sup>12</sup>. De plus, les données du recensement laissent supposer que l'effectif vieillit plus rapidement dans les métiers. Parmi les travailleurs qui détenaient un certificat d'apprentissage ou un certificat de qualification, 26,1 % étaient âgés de 55 ans et plus en 2016, en hausse par rapport à 23,2 % en 2011<sup>13</sup>.

Bien que dans la plupart des programmes postsecondaires, il soit ardu pour les étudiants de persévérer et de réussir, le problème est particulièrement grave en ce qui a trait à l'apprentissage où, de manière générale, le taux de réussite baisse en dessous de 50 %<sup>14</sup>. En conséquence, l'amélioration du taux de réussite aux programmes d'apprentissage est un levier essentiel à l'augmentation de l'offre de travailleurs qualifiés dans la construction automobile. Comme le mentionne un récent rapport sur les modèles partagés d'apprentissage en Ontario (COIE, 2019), les métiers révèlent une importante tendance à la baisse du taux de réussite des programmes d'apprentissage dans cette province, le cœur de l'industrie automobile canadienne. Puis, le document note que ce faible taux de réussite est encore inférieur à ce à quoi on pourrait s'attendre dans des métiers à accréditation facultative ou qui sont visés par une exemption. En ce qui concerne les cohortes d'apprentis qui se

<sup>11</sup> *Talent in Transition: Addressing the Skills Mismatch in Ontario*, Chambre de commerce de l'Ontario, 2018, p. 34.

<sup>12</sup> *Indicateurs de parcours et de gains chez les apprentis inscrits au Canada*, Statistique Canada, 2018.

<sup>13</sup> *Ibidem*.

<sup>14</sup> *A skills beyond school commentary on Canada — OECD Reviews of Vocational Education and Training*, 2017, p. 8.

sont lancés dans les métiers de 2000 à 2010, le taux de réussite est passé de 47 % en 2000 à 30 % en 2010. Au cours de la même période, le taux de réussite des futurs machinistes généralistes est passé de 35 % à 23 %, celui des futurs outilleurs-ajusteurs, de 52 % à 42 %, des futurs mécaniciens-monteurs industriels, de 59 % à 41 %, et des futurs électriciens industriels, de 68 % à 22 %<sup>15</sup>.

La réussite d'un programme d'apprentissage est cruciale non seulement pour les employeurs qui ont besoin d'une réserve de talents renouvelable, mais aussi pour les apprentis eux-mêmes qui investissent de leur temps et de leur énergie. Les « résultats de l'Enquête nationale auprès des apprentis (ENA) de 2015 indiquent qu'en général, les apprentis ont tout avantage à terminer leur programme. Ceux qui ont terminé leur programme d'apprentissage étaient plus susceptibles par la suite d'obtenir un emploi permanent, de bénéficier d'avantages sociaux liés à l'emploi et de toucher un revenu, comparativement à ceux qui ont cessé leur programme avant de l'achever. Par exemple, 81 % de ceux qui ont terminé leur apprentissage occupaient un emploi permanent, comparativement à 77 % de ceux qui n'avaient pas terminé leur programme<sup>16</sup> ».

Pourtant, l'ensemble des recherches et des données n'est pas suffisamment concluant ou détaillé pour expliquer de façon définitive pourquoi le taux de réussite des programmes d'apprentissage — pourtant si importants — demeure si bas et continue de diminuer. La vérificatrice générale de l'Ontario a régulièrement soulevé le problème de la faiblesse du taux de réussite des programmes d'apprentissage et a demandé pourquoi le gouvernement provincial ne recueille pas de données sur les motifs d'abandon<sup>17</sup>. L'ENA menée par Statistique Canada en 2015 visait à déterminer qui avait et n'avait

<sup>15</sup> *Final Report on OCWI's Shared Apprenticeship Model*, Centre ontarien Innovation-Emploi, 2019, p. 13.

<sup>16</sup> *Enquête nationale auprès des apprentis : Vue d'ensemble du Canada 2015*, Statistique Canada, 2017.

<sup>17</sup> En 2018, la vérificatrice générale de l'Ontario note qu'on avait déjà demandé au Ministère de « répertorier les principaux motifs pour lesquels les participants ne progressent pas dans leur formation en apprentissage, puis de mettre en application des techniques d'intervention à l'échelle du système — État : Peu ou pas de progrès », *Emploi Ontario 2018*, Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario, chapitre 1, section 3.04.

pas terminé son programme d'apprentissage. Elle fait remarquer que « ceux qui n'ont pas terminé leur programme sont plus susceptibles (44 %) que les finissants (27 %) d'avoir connu des difficultés. En ce qui concerne la raison principale pour laquelle ils n'ont pas terminé leur programme d'apprentissage, l'instabilité de l'emploi est l'obstacle le plus couramment soulevé (17 %), suivi du fait qu'ils ont reçu une meilleure offre d'emploi (16 %). Au troisième rang des raisons principales les plus courantes de ne pas terminer leur programme viennent les contraintes financières (11 %) <sup>18</sup> ».

Le Forum canadien sur l'apprentissage (FCA) a dirigé une série de discussions réunissant de grands groupes d'intervenants afin d'étudier les motifs derrière le non-achèvement et de solliciter des suggestions sur la façon d'améliorer le taux de réussite (FCA, 2011). La non-compatibilité avec le milieu de travail, le manque de variété des tâches, le désir d'examiner diverses possibilités de carrière d'une jeune génération, les harcèlements non signalés et la peur de l'échec font partie des motifs de non-achèvement.

Une série de documents publiés par le Conseil de la qualité de l'enseignement supérieur de l'Ontario (COQES) montre qu'un éventail de variables démographiques et d'apprentissage est lié à la réussite, à l'abandon et à la poursuite à long terme des programmes. Ses travaux permettent de constater que les antécédents scolaires des apprentis sont importants ; ceux qui ont terminé au moins des études secondaires sont plus susceptibles de terminer les programmes. Fait important, le COQES a découvert que la situation économique n'est pas un facteur de réussite d'apprentissage important pour la plupart des professions. Recourant aussi bien aux données de l'ENA qu'aux couplages de données avec l'EPA, les études du COQES « concluent qu'il n'existe qu'une corrélation faible entre le taux de chômage et la réussite de programmes d'apprentissage ». Elles déterminent que « même si la situation macroéconomique a des répercussions importantes sur l'inscription, les

---

<sup>18</sup> Enquête nationale auprès des apprentis : Vue d'ensemble du Canada 2015, Statistique Canada, 2015.

résultats montrent qu'elle n'a qu'un faible impact négatif sur la poursuite à long terme, et qu'elle n'a pas d'effets statistiquement significatifs sur la réussite et l'abandon ». Dans les rapports du COQES, l'analyse de l'apprentissage technique révèle des détails supplémentaires, comme une corrélation entre le nombre d'apprentis qui ont interrompu ou abandonné leurs études, et les formations continues longues de candidats destinés aux employeurs<sup>19</sup>.

Le Canada n'est pas le seul pays qui se trouve devant le défi de la réussite des programmes d'apprentissage. Des études, des recherches et des données venant de pays dotés d'un système d'apprentissage semblable au nôtre indiquent que les raisons liées à l'emploi sont les facteurs d'abandon qui reviennent le plus souvent. Ces problèmes liés à l'emploi comprennent les problèmes interpersonnels avec l'employeur ou un collègue, le surnombre, l'aversion pour les tâches et le changement de carrière. On s'entend généralement pour dire que l'expérience de travail a plus d'influence sur la fidélisation des apprentis que celle de la formation externe. Les données sur l'importance du salaire sont contradictoires. La plupart des études permettent de constater que la faiblesse du salaire n'est pas le motif de non-achèvement qui revient le plus souvent, mais qu'il constitue néanmoins un facteur important. Les chercheurs du domaine de l'apprentissage s'entendent généralement pour dire que les apprentis qui quittent leur programme d'apprentissage le font tôt ; la plupart des décrocheurs partent au cours de la première année. Enfin, il semble que la taille de l'entreprise soit un facteur déterminant. Les données australiennes et britanniques sur l'apprentissage indiquent que le taux le plus élevé de réussite des programmes est atteint

---

<sup>19</sup> Hansen, Ron et Catharine Dishke Hondzel, *Le Programme de persévérance scolaire des apprentis : évaluation et répercussions pour l'Ontario*, Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur, 2015 ; Refling, Erica et Nicholas Dion, « L'apprentissage en Ontario : une analyse exploratoire », *Rapport En question n° 20*, 13 janvier 2015, Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur.

dans les entreprises expérimentées de plus grande taille qui se sont dotées d'un système bien organisé de prise en charge et de soutien des apprentis<sup>20</sup>.

#### | 4. Le potentiel des intermédiaires

En réponse au besoin croissant de travailleurs qualifiés capables de s'adapter aux nouvelles technologies de fabrication de pointe, et en réponse aux défis déjà mentionnés auxquels sont confrontés les employeurs, notamment la faiblesse du taux de réussite, un nouveau type d'entité de développement de l'effectif est apparu dans des pays qui n'ont pas de tradition ou de culture d'apprentissage bien établie. Bien que la gouvernance du système d'apprentissage relève du gouvernement et que la formation soit encore offerte par les établissements postsecondaires et les employeurs, l'intermédiaire de l'apprentissage exécute un éventail de fonctions. Elles consistent notamment à faire la promotion de l'image de marque de l'apprentissage dans une région, à persuader les employeurs d'appuyer les initiatives d'apprentissage, à aider ces derniers à accomplir les tâches de conception et d'administration d'un programme d'apprentissage, ainsi qu'à diriger ou à organiser une formation externe liée à un métier d'apprentissage. Certains intermédiaires agissent à titre d'employeur indépendant et retiennent directement les services des apprentis, sinon entreprennent des activités de soutien aux apprentis au nom d'un employeur ou d'un groupe d'employeurs en particulier. Enfin, certains des meilleurs intermédiaires se chargent d'aider un apprenti à la fois à naviguer dans les méandres complexes du système d'apprentissage et de la bureaucratie en l'appuyant et en l'encadrant jusqu'à la fin du programme, de même qu'en servant

---

<sup>20</sup> Bednarz, Alice, *Understanding the Non-completion of Apprentices*, National Centre for Vocational Education Research, Australie, 2014.

d'intermédiaire pour régler un différend entre l'apprenti et son employeur ou un établissement postsecondaire.

Des études et des évaluations ont révélé que dans le système d'apprentissage, les organismes intermédiaires ont démontré qu'ils servent de courroie de transmission pour transmettre l'information des gouvernements et des organismes compétents aux employeurs, aux apprentis et à d'autres parties. On a également constaté que ces organismes font croître les taux de persévérance et de réussite aux programmes d'apprentissage (OIT, 2019). En se servant des données sur la réussite aux programmes d'apprentissage et en faisant le tour des évaluations commandées par le gouvernement ainsi que des entrevues menées auprès des intervenants, l'OIT note que ces intermédiaires réduisent le risque inhérent à l'embauche d'apprentis, en particulier les jeunes, en raison des services supplémentaires qu'ils fournissent, rendant l'apprentissage plus susceptible de réussir. L'OIT permet également de constater que les intermédiaires aident les petits et moyens employeurs à comprendre le système d'apprentissage, ce qui se révèle particulièrement utile pour eux<sup>21</sup>.

Certains pays, cherchant à élargir les programmes d'apprentissage, comptent de plus en plus sur les organismes intermédiaires. Même en Allemagne et en Autriche, où de tels programmes sont répandus et où les employeurs comprennent le système, le rôle des intermédiaires est non négligeable. Les chambres de commerce encouragent ces organismes à donner des programmes, à embaucher des apprentis, à aider les formateurs, à évaluer le niveau de compétence et à décerner des certificats lorsque les apprentis terminent leur formation<sup>22</sup>.

En Australie et au Royaume-Uni, deux pays qui tentent de donner de l'expansion à leur système d'apprentissage depuis une décennie, les

---

<sup>21</sup> Banque fédérale de réserve de Philadelphie, *Cascade*, n° 92, été 2016.

<sup>22</sup> *Let's Help Intermediaries Expand U.S. Apprenticeships*, American Institute for Innovative Apprenticeships, 2016.

intermédiaires semblent apporter une contribution cruciale. C'est entre autres parce que peu d'entreprises connaissent assez bien les rouages du système pour construire leurs propres programmes toutes seules. Au Royaume-Uni, les intermédiaires ont persuadé de nombreux employeurs de lancer un programme d'apprentissage, aidé les employeurs à mettre en œuvre un tel programme, présélectionné les candidats et fourni la formation externe requise<sup>23</sup>.

Pour essayer d'élargir les programmes d'apprentissage aux États-Unis, le département du Travail (DOL) a décidé, en 2016, de développer le réseau d'intermédiaires de l'apprentissage. L'initiative exigeait des intermédiaires qu'ils aident les employeurs à concevoir un programme d'apprentissage, qu'ils respectent les critères d'agrément des programmes, qu'ils collaborent avec les collèges et les formateurs fournis par les syndicats pour faire la promotion de l'apprentissage et l'aligner sur les professions en expansion, et qu'ils aident les candidats à s'inscrire à un programme et à le mener à terme en les encadrant et les orientant ; elle offrait en outre à chaque employeur un soutien financier pouvant atteindre 75 000 \$ pour élargir son programme d'apprentissage ou en concevoir un autre. Les associations industrielles, les partenariats patronaux-syndicaux, les consortiums d'employeurs et les associations de collèges communautaires avaient accès à ces fonds<sup>24</sup>. L'an dernier, le département du Travail des États-Unis a accordé près de 100 millions de dollars à 28 partenariats d'apprentissage publics-privés pour continuer à accroître le soutien offert par les intermédiaires de l'apprentissage du système dans le but d'augmenter le nombre d'apprentis inscrits de 78 000 d'ici 2022<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> *Let's Help Intermediaries Expand U.S. Apprenticeships*, American Institute for Innovative Apprenticeships, 2016.

<sup>24</sup> National Skills Coalition, consulté à : [m.nationalskillscoalition.org/news/blog/dol-requests-information-on-industry-intermediaries-to-expand-apprenticeship](https://m.nationalskillscoalition.org/news/blog/dol-requests-information-on-industry-intermediaries-to-expand-apprenticeship).

<sup>25</sup> *Apprenticeships: Closing the Skills Gap*, département du Travail des États-Unis, consulté à : [dol.gov/featured/apprenticeship/grants](https://dol.gov/featured/apprenticeship/grants).



## 5. Description de quelques intermédiaires de l'apprentissage

### Les organismes de formation regroupés de l'Australie :

Les organismes de formation regroupés (Group Training Organizations, ou GTO) embauchent des apprentis et les placent chez des employeurs d'accueil. Ce sont des chefs de file du secteur manufacturier, de l'industrie automobile et de l'industrie de la construction qui ont mis sur pied les GTO, avec le soutien du gouvernement fédéral d'Australie. L'idée était de répondre aux besoins de nombreuses petites entreprises qui trouvaient ardu de s'engager à donner un emploi à des apprentis pendant toute la durée de leur apprentissage. Le gouvernement australien a constitué à partir du concept une entité juridique distincte dans laquelle le GTO est devenu l'employeur officiel qui invite l'autre « regroupement d'employeurs » à participer. Les GTO sont subventionnés par des fonds administratifs du gouvernement fédéral et par le gouvernement d'État (qui cible habituellement divers secteurs et diverses professions), financements complétés par des frais nominaux payés par les employeurs participants. On compte maintenant environ 180 GTO sans but lucratif en Australie, lesquels ont placé environ 48 000 candidats en apprentissage et en préapprentissage chez plus de 35 000 employeurs d'accueil.

Les GTO en sont venus à jouer un rôle central dans de nombreuses collectivités australiennes grâce à leurs liens avec les employeurs et les fournisseurs de formation. Les GTO sont considérés comme des entités d'une importance capitale dans les collectivités plus petites et éloignées où on ne trouve peut-être pas d'employeurs plus importants. Les GTO ont également connu un certain succès dans les collectivités autochtones et éloignées où les programmes d'apprentissage plus traditionnels ont échoué<sup>26</sup>. Les GTO adoptent une approche à clients doubles, proposant des services de soutien intensifs aux employeurs dans le but d'alléger le fardeau administratif et

<sup>26</sup> *Intermediary Organizations in Apprenticeship Systems*, Organisation internationale du travail, 2019, p. 10.

réglementaire tout en veillant à ce que les apprentis trouvent une expérience de travail appropriée et en les prenant en main jusqu'à la fin de leur programme. Avant tout, les GTO :

- collaborent avec les petits et moyens employeurs des régions pour déterminer et prévoir les types de métiers d'apprentissage qui sont et seront en demande ;
- sélectionnent et recrutent les apprentis et les stagiaires, les appariant à des entreprises d'accueil, acquittent toutes les obligations des employeurs, y compris la rémunération et les avantages, en plus de préparer la formation structurée et l'évaluation ;
- embauchent les apprentis et les stagiaires, puis les placent chez des employeurs d'accueil ;
- assurent la continuité de l'emploi des apprentis et des stagiaires jusqu'à la fin de leur contrat de formation en apprentissage ou de stage ;
- améliorent la qualité et l'éventail des formations offertes aux apprentis et aux stagiaires, particulièrement dans les petites et moyennes entreprises (PME) ;
- donnent des conseils et apportent un soutien financier supplémentaire (quand il le faut) à l'apprenti ou au stagiaire ;
- aident les apprentis et les stagiaires à réussir leur transition dans le marché des travailleurs qualifiés une fois qu'ils réunissent les conditions requises ;
- permettent aux apprentis et aux stagiaires de changer d'employeur d'accueil pour respecter la durée de leur contrat de formation ainsi que pour améliorer et élargir l'expérience de formation ;

- proposent des mesures incitatives financières aux employeurs qui entrent en contact avec des stagiaires défavorisés du marché du travail pour leur offrir un débouché ;
- offrent à la collectivité des services qui contribuent à la promotion de l'éducation et de la formation professionnelles, en plus de favoriser la croissance de l'emploi.

Des évaluations indépendantes indiquent que les GTO ont réussi à effectuer une présélection et une évaluation initiales qui donnent la certitude d'apparier de manière satisfaisante les apprentis et les employeurs en plus d'assurer l'administration courante des ententes de soutien. Le taux de réussite des candidats destinés aux métiers réglementés et non réglementés est demeuré relativement stable, à 61 %. Les évaluations concourent à l'opinion voulant que les GTO obtiennent un meilleur taux de réussite que les programmes d'apprentissage traditionnels et les programmes d'entreprise quand il s'agit des petits et moyens employeurs. Toutefois, les GTO ont moins de succès quand il s'agit d'employeurs dont l'effectif est important. Enfin, les GTO ont obtenu pour les Autochtones, les femmes et les jeunes (de 21 ans et moins) un taux de réussite plus élevé que le système d'apprentissage traditionnel<sup>27</sup>.

Certains ont critiqué les GTO en Australie ; leur rendement varie considérablement d'une région à une autre. Certains ont eu un rendement inégal au cours de la dernière décennie en plus de s'être aliéné quelques secteurs ou organismes syndicaux. Certains signes portent aussi à croire que les GTO sont plus susceptibles aux chocs économiques parce qu'ils se concentrent sur les petits et moyens employeurs<sup>28</sup>.

### **Les associations de formation regroupées et les agences de formation en apprentissage du Royaume-Uni :**

---

<sup>27</sup> O'Dwyer, Lisel et Patrick Korbel, *Completion Rates for Group Training Organisations and Direct Employers: How do They Compare?*, National Centre for Vocational Education Research, 2019.

<sup>28</sup> Ibidem, p. 9.

Le système d'apprentissage britannique admet deux principaux types d'organismes intermédiaires : les associations de formation regroupées (Group Training Associations ou GTA), qui sont essentiellement des centres de formation mis sur pied par des regroupements d'employeurs, et les agences de formation en apprentissage (Apprenticeship Training Agencies ou ATA), qui embauchent des apprentis et les placent chez des employeurs, comme le font les organismes de formation regroupés d'Australie. Les activités des deux types d'organismes se chevauchent partiellement, alors que certains remplissent les deux rôles. Contrairement aux GTA australiens, les GTA donnent la formation elles-mêmes. Parfois, elles complètent la formation collégiale et parfois, elles donnent toute la formation externe. À l'origine, les GTA et les ATA ont exercé leurs activités dans le secteur manufacturier et l'industrie de la construction principalement, jusqu'en 2010, au moment où le gouvernement a accru leur financement. L'adaptation, la réponse aux besoins particuliers des régions, la fiabilité ainsi que la priorité accordée à des secteurs et à des champs de compétence précis sont considérées comme les principaux atouts des GTA et des ATA.

Actuellement, 40 GTA et ATA exercent leurs activités dans les régions industrielles du Royaume-Uni, réunissant environ 24 000 employeurs partenaires et participants. Ces organismes se présentent comme les « premiers partenariats d'apprentissage publics-privés où les employeurs s'abonnent à un centre de formation externe pour obtenir un service efficace et expert de prestation des compétences » [trad.]. En gros, une GTA ou une ATA, c'est une entité constituée en société, un organisme de bienfaisance enregistré dont la mission exige le réinvestissement des surplus dans les services. Généralement, le conseil d'administration d'une ATA ou d'une GTA est formé de cadres supérieurs des entreprises membres. On constate que la nouvelle façon d'engager les employeurs, représentée par les projets pilotes des ATA et des GTA, a reçu un accueil favorable de la part des employeurs et des fournisseurs de formation, en plus d'avoir encouragé une plus grande

participation chez les employeurs. Les ATA et les GTA ont réussi à amener des employeurs à s'impliquer dans le système d'apprentissage pour la première fois<sup>29</sup>.

Bien que les GTA et les ATA du Royaume-Uni n'aient fait l'objet d'aucune évaluation officielle, le regroupement national des GTA fait état d'un taux de réussite de 61 % dans tous les métiers. Pour garder le sens des proportions, en 2016-2017, le taux de réussite dans le système d'apprentissage traditionnel britannique s'établissait à 32 %<sup>30</sup>.

Les GTA et les ATA sont financées principalement par des contrats gouvernementaux qui leur permettent de donner la formation aux apprentis. La plupart proposent également des formations payantes aux employeurs.

### **Le partenariat pour la formation régionale du Wisconsin**

Le partenariat pour la formation régionale du Wisconsin (le Wisconsin Regional Training Partnership ou WRTP) est un agent intermédiaire de développement de l'effectif qui se concentre sur les emplois pouvant faire vivre une famille. Sa mission est de faire croître la capacité des organismes des secteurs public et privé à recruter, à préparer et à fidéliser un effectif plus diversifié et qualifié dans les secteurs manufacturier et émergents de l'économie des régions.

En étant dirigé par l'industrie, axé sur les travailleurs et centré sur la collectivité, le WRTP aide les personnes sous-employées, mal desservies et sous-représentées à réussir dans une carrière bien rémunérée, tout en dépassant le niveau d'effectif requis par les entreprises. À titre d'agent intermédiaire de développement de l'effectif, le WRTP collabore avec le secteur public à la mise en place de ressources, de services, de processus et de programmes qui permettront aux entreprises membres d'élargir les

---

<sup>29</sup> *Apprenticeship Review*, The National Apprenticeship Service and the Department for Business Innovation and Skills, 2012.

<sup>30</sup> *The Apprenticeship Program UK*, rapport, Comptroller and Auditor General, 2019.

débouchés et les horizons de carrière en mettant à niveau les compétences de leurs employés, puis en recrutant des résidents de leur collectivité, en les formant et en les plaçant à des postes qui feront vivre leur famille en réponse à leurs besoins de nouveaux travailleurs. Le WRTP est financé par des subventions du ministère fédéral du Travail et par les droits d'adhésion au partenariat versés par les employeurs.

Le WRTP est chargé de renforcer le secteur manufacturier de l'économie des régions tout en élargissant l'accès à des carrières qui permettent de faire vivre une famille et en déployant un effectif plus diversifié et qualifié. En commençant par les besoins et les défis les plus urgents de l'industrie, il offre des possibilités de recrutement et de formation qui permettent aux entreprises d'entrer en contact avec un effectif diversifié et qualifié. Dans le cadre de cette démarche, le WRTP a joué un rôle-clé dans la création et la mise en œuvre du programme des apprentis techniciens en génie de fabrication inscrits (Industrial Manufacturing Technician Registered Apprenticeship ou IMT), un programme d'apprentissage hybride qui combine la formation en cours d'emploi avec l'enseignement en classe, en plus d'ouvrir une nouvelle voie vers une carrière en fabrication. Grâce à un programme d'études souple fondé sur les besoins particuliers des employeurs, le programme IMT forme des travailleurs destinés à des industries allant de la construction automobile à la production alimentaire, en plus de constituer une source importante d'apprentis pour de grandes entreprises manufacturières, comme la Harley-Davidson Motor Company et Kellogg's, de même que pour les petits fabricants qui font partie des consortiums d'employeurs régionaux du WRTP.

L'IMT est un programme fondé sur l'employeur agréé par le ministère du Travail qui permet de renforcer les compétences des travailleurs manufacturiers. Comparativement aux apprentissages manufacturiers traditionnels, l'IMT est plus court et permet de gravir les échelons à partir d'un

emploi dans la production. Pour les employeurs, ce qui distingue l'IMT, c'est son ouverture à leurs propres processus de production et sa capacité d'accroître rapidement les compétences des travailleurs manufacturiers. Le programme est capable de s'adapter parce qu'il combine l'apprentissage en cours d'emploi et la formation en classe connexe qui durent, en moyenne, de 18 à 24 mois. Le programme de deux semestres se compose de 2 736 heures d'apprentissage en cours d'emploi et de 264 heures d'enseignement connexe. Les participants au programme rencontrent une fois par mois un mentor du WRTP qui les conseille et les oriente pour les aider à progresser, à persévérer et à obtenir leurs titres de compétences.

Selon les premières indications, le WRTP atteint ses objectifs, lesquels consistent à accroître les compétences en entreprise et à aider les travailleurs à obtenir des titres de compétences liés à un métier. Depuis l'engagement de deux premières entreprises du Wisconsin au milieu de 2013, huit autres, du Wisconsin de même que six du Minnesota et du Michigan ont adopté le programme d'apprentissage en 2015. Dans toutes les entreprises, le nombre total d'inscriptions d'apprentis a augmenté rapidement, passant de 6 en 2013 à 485 en 2019. Le taux de décrochage de l'IMT s'établit à 24 %, ce qui est nettement inférieur à celui des autres programmes d'apprentissage en fabrication. Il semble également que l'IMT permette à une population plus diversifiée d'acquérir des compétences en fabrication. À ce jour, 60 % de ses apprentis sont des gens de couleur et près de la moitié sont des femmes<sup>31</sup>.

Une étude presque expérimentale du WRTP menée par IMPAQ International a permis de constater que les effets du programme sur l'emploi sont importants. Au cours des six trimestres qui ont suivi leur admission au programme, 72,1 % des participants occupaient un emploi, dépassant de 11 points de pourcentage le taux d'emploi des membres du groupe témoin. On constate que le

---

<sup>31</sup> *Moving Apprenticeship into Manufacturing's Future*, Cows Think Tank, Université du Wisconsin à Madison, 2017, pp. 8-10.

programme est apte à aider les participants à trouver un emploi manufacturier et qu'il a un effet important sur la fidélisation. Enfin, le programme a un effet important sur les gains. Au cours de la période de suivi de six trimestres, les participants gagnaient 16 661 \$ (134 %) de plus que les membres du groupe témoin<sup>32</sup>.

### **Le programme d'apprentissage de la Caroline du Sud**

Le programme d'apprentissage de la Caroline du Sud (Apprenticeship Carolina) exerce ses activités au sein du réseau du South Carolina Technical College, un petit organisme d'État qui supervise les collèges d'enseignement technique dans le but de reproduire le modèle d'apprentissage allemand ; celui-ci met en place des partenariats entre les responsables des programmes gouvernementaux et les entreprises qui cherchent à recourir à l'apprentissage.

Apprenticeship Carolina aide les entreprises à comprendre les programmes d'apprentissage et à faire agréer un programme en leur offrant des services de consultation gratuits et en appuyant leur demande de crédit d'impôt de 1 000 \$ pour chaque apprenti inscrit qui occupera un emploi pendant au moins sept mois de chaque année-programme, jusqu'à concurrence de quatre années. Les conseillers d'Apprenticeship Carolina deviennent essentiellement les gestionnaires de projets des entreprises engagées ; ils ont pour unique but d'élargir et d'assurer la pérennité des programmes d'apprentissage dans l'État. Depuis les débuts d'Apprenticeship Carolina, le nombre d'apprentis est passé de 415 en 2007 à 3 910 en 2019. Entre-temps, le nombre d'employeurs-parrains est passé de 79 en 2007 à 345 en 2019<sup>33</sup>. Une bonne partie de son expansion s'est produite dans le secteur manufacturier et dans l'industrie de la construction — en pleine croissance — de la Caroline du Sud. La capacité à coordonner les activités des secteurs public et privé à l'échelle de l'État, en s'appuyant en partie sur ses partenariats avec la Chambre de commerce de la

<sup>32</sup> *Quasi-Experimental Impact Study of NFWS/SIF Workforce Partnership Programs, Evidence on the Effectiveness of Workforce Partnership Programs in Ohio and Wisconsin*, IMPAQ International, 2016, p. vii.

<sup>33</sup> Consulté à : [apprenticeshipcarolina.com](http://apprenticeshipcarolina.com)



Caroline du Sud, le département du Commerce de la Caroline du Sud, la Chambre de commerce de la petite entreprise de la Caroline du Sud et le réseau du South Carolina Technical College, est un facteur déterminant de réussite d'Apprenticeship Carolina.

En plus d'apparier les candidats placés en apprentissage et en préapprentissage directement à des employeurs, Apprenticeship Carolina continue de collaborer avec les employeurs et chacun des apprentis pour s'assurer que le placement est en voie de réussir à long terme. Bien qu'il se concentre sur les exigences des employeurs, Apprenticeship Carolina offre également un soutien hautement personnalisé aux jeunes qui s'inscrivent à un programme d'apprentissage, décèle les difficultés très tôt et travaille à les résoudre avant que l'apprenti décroche. Comme le fait remarquer un employeur, « le plus grand facteur de réussite d'un programme d'apprentissage est la présence de médiateurs pour mettre les étudiants en contact avec les employeurs » [trad.]<sup>34</sup>.

Apprenticeship Carolina est reconnu à l'échelle nationale pour sa capacité à aider les femmes et les groupes racialisés à se lancer dans un métier technique. Une analyse de l'Urban Institute a permis de constater qu'environ le tiers des apprentis inscrits à un métier technique en Caroline du Sud sont des femmes, soit près de cinq fois la proportion observée dans les programmes d'apprentissage à l'échelle nationale<sup>35</sup>. Comme l'organisme est relativement jeune et un certain nombre de ses cohortes en sont encore aux premières étapes, peu de données permettent d'annoncer une hausse du taux de réussite et du taux de diplomation. L'Urban Institute a toutefois noté que la grande majorité des apprentis débutants sont toujours inscrits, qu'ils progressent et qu'ils sont en voie de réussir. Comme la progression et la réussite de l'apprentissage lui-même sont liées à l'obtention d'un titre de

---

34 Consulté à [ccdaily.com/2018/08/south-carolina-supports-apprenticeships](http://ccdaily.com/2018/08/south-carolina-supports-apprenticeships)

35 Kuehn, Daniel, *Diversity and Inclusion in Apprenticeship Expansion*, Urban Institute, 2017, pp. 3-6.

compétences, l'Urban Institute est d'avis que la plupart des apprentis sont susceptibles d'obtenir leur certificat.

### **Coalition canadienne de la formation professionnelle et de l'emploi**

La Coalition canadienne de la formation professionnelle et de l'emploi (CSTEC)<sup>36</sup> et l'industrie sidérurgique ont créé le programme d'apprentissage de la CSTEC (CSTEC Apprenticeship Program). Le programme répond aux défis économiques qui limitent la formation en apprentissage chez les petits et moyens fabricants. La CSTEC a mis sur pied le Consortium d'apprentissage des métiers spécialisés de Hamilton (Hamilton Skilled Trades Apprenticeship Consortium, ou HSTAC) en juillet 2009 afin de faciliter la formation en apprentissage et de favoriser la réussite. Le consortium se compose de grands et de petits fabricants, du collège communautaire de la région et d'autres intervenants.

La CSTEC et la HSTAC parrainent l'inscription d'apprentis qui se destinent à un métier parmi les sept qui sont offerts. Dans le cadre du programme, les apprentis peuvent passer d'un employeur à un autre sans avoir à s'inscrire de nouveau. L'inscription des étudiants devrait encourager les employeurs à y participer puisqu'ils sont plus susceptibles d'offrir un stage à un apprenti déjà inscrit. De plus, le personnel de la CSTEC encadre, motive et suit les apprentis jusqu'à ce qu'ils obtiennent leur certificat. L'une des principales caractéristiques de la démarche consiste à aider les employeurs et les apprentis à naviguer dans les méandres de la réglementation administrative du système d'apprentissage de l'Ontario, laquelle est complexe.

En s'appuyant sur la réussite du soutien à l'apprentissage dans la région de Hamilton, la CSTEC a récemment élargi le modèle du consortium d'employeurs aux régions ontariennes de Kitchener/Waterloo, de Peel/Halton et de Sault

---

<sup>36</sup> Anciennement connue sous le nom de Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la sidérurgie (CCCES).

Ste. Marie. La CSTEC mène ses travaux grâce à un ensemble disparate de subventions fédérales et provinciales principalement.

Au cours de la dernière décennie, la CSTEC a aidé 1 134 étudiants et participants à s'inscrire à un programme d'apprentissage dans les métiers et environ 250 fabricants à entrer en contact avec un bassin de candidats compétents. Des études menées par le FCA (2017) et le Centre ontarien Innovation-Emploi (COIE) (2019) laissent supposer que la reproduction du modèle de la CSTEC dans d'autres régions et d'autres industries pourrait ultimement accroître le nombre d'inscriptions et le taux de réussite aux programmes d'apprentissage<sup>37</sup>. Dans son rapport intitulé *Talent in Transition: Addressing the Skills Mismatch in Ontario* (2018), l'OCC recommande aux provinces de reproduire le consortium d'employeurs de la CSTEC :

« L'expérience de ces collectivités donne à penser que les consortiums d'apprentissage améliorent la souplesse du système d'apprentissage tout en favorisant l'harmonie entre les intervenants clés afin de favoriser le déploiement d'un effectif qui répond aux besoins du marché du travail de la région. Nous recommandons aux gouvernements de collaborer avec les intervenants pour sensibiliser davantage les employeurs au modèle du consortium et pour les encourager à s'impliquer dans le processus en élargissant l'accès à l'information sur les mesures de soutien<sup>38</sup>. » [trad.]

## 6. Caractéristiques des intermédiaires de l'apprentissage couronnés de succès

Malgré leur existence relativement brève, les intermédiaires de l'apprentissage ont attiré l'attention d'un certain nombre de groupes de réflexion, de chercheurs et de ministères responsables des politiques de

<sup>37</sup> *Final Report on OCWI's Shared Apprenticeship Model*, Centre ontarien Innovation-Emploi, 2019, pp. 13-21 ; Exploration des taux d'achèvement des programmes d'apprentissage au Canada : les raisons du non-achèvement et les initiatives proposées pour améliorer la diplomation, Forum canadien sur l'apprentissage, p. 47.

<sup>38</sup> *Talent in Transition: Addressing the Skills Mismatch in Ontario*, Chambre de commerce de l'Ontario, 2018, p. 29.

l'État<sup>39</sup>. Contrairement à leurs équivalents australiens, britanniques et américains, ces organismes se retrouvent surtout à l'extérieur du système d'apprentissage traditionnel et ne sont pas encore mandatés, réglementés ni officiellement reconnus comme entités d'apprentissage par les gouvernements.

Le financement des entités de ce type varie selon le pays, mais la plupart bénéficient de contrats gouvernementaux ou de paiements axés sur les résultats, calculés en fonction du nombre d'inscriptions ou de réussites à un programme d'apprentissage, auxquels s'ajoutent les cotisations des membres et l'achat de services par des groupes d'employeurs.

Bien que le champ d'activité et la raison d'être de ces organismes varient, diverses études sur les intermédiaires de l'apprentissage aboutissent à peu près à la même série de conclusions sur les fonctions et les caractéristiques organisationnelles liées au soutien des personnes qui entreprennent et terminent leur apprentissage. Leurs auteurs s'accordent pour dire que les intermédiaires de l'apprentissage couronnés de succès :

1. **comprennent les besoins des petits et moyens employeurs** : Le fardeau administratif lié au soutien et à l'encadrement des petits employeurs et des collègues, sinon des autres fournisseurs de formation, s'allège quand on comprend les besoins des petits employeurs au sein d'une industrie en particulier. Les intermédiaires jettent des ponts entre les employeurs d'une région afin de réaliser des économies d'échelle dans la conception de programmes d'apprentissage. En tant que facilitateurs, les intermédiaires aident les petits employeurs d'une industrie régionale à regrouper leurs besoins

---

<sup>39</sup> *Jobs For the Future*, Organisation internationale du travail. Le département du Travail des États-Unis et l'OCDE ont chacun mené, sous une forme ou sous une autre, une analyse des intermédiaires d'apprentissage.

en main-d'œuvre qualifiée. L'intermédiaire réduit le travail de sensibilisation et de coordination pour les fournisseurs de formation, ce qui leur permet de proposer des cours liés à l'emploi aux employeurs plus petits.

2. **offrent aux apprentis des services très personnalisés** : Grâce à la gestion continue des cas, les apprentis sont soutenus à toutes les étapes de leur apprentissage. Les chargés de cas connaissent l'industrie ou le secteur et sont d'anciens travailleurs qualifiés. Ils suivent les progrès que font les apprentis pour obtenir leur titre de compétence, coordonnent les activités entre agents de formation et superviseurs de chantier concernés, offrent des services de suivi et de soutien, vérifient les présences, assurent la motivation et relèvent les défis qui se présentent. De plus, le personnel met les apprentis et les employeurs en contact avec des bailleurs de fonds pour favoriser la réussite des programmes d'apprentissage.
3. **sont à la fois établis dans un secteur et adaptés à une région** : Les intermédiaires de l'apprentissage qui réussissent ont une connaissance d'expert et une compréhension approfondie de l'industrie, de ses entreprises, de ses professions et des programmes d'apprentissage correspondants. Généralement, le personnel des organismes intermédiaires a déjà travaillé dans le secteur en plus de posséder une connaissance considérable de l'industrie. Ce personnel est également conscient des défis des entreprises et de la façon dont les programmes d'apprentissage fonctionnent dans le secteur et la région. Enfin, il sait où le taux de réussite est susceptible de faiblir dans l'industrie.
4. **mettent en contact des entreprises et des groupes industriels avec des collègues ou des organismes syndicaux** : Il arrive souvent que le personnel des organismes intermédiaires établisse des contacts entre les employeurs, les établissements d'enseignement et les responsables

du système régional de développement de l'effectif. Il les aide plus précisément à naviguer dans les méandres d'un processus d'apprentissage complexe. Il comprend la culture et les valeurs des employeurs, des établissements d'enseignement et des syndicats, en pensant à faciliter des processus qui répondent aux priorités de tous les groupes.

5. **voient les choses à long terme** : Les apprentis aussi bien que les employeurs sont souvent confrontés à des défis urgents qui peuvent miner les efforts de planification à long terme. Pour un apprenti, le besoin urgent de toucher un chèque de paie ou un autre événement de la vie l'emportera sur le désir de mener à terme son apprentissage. Pour un employeur, le besoin pressant de respecter un calendrier de production l'emportera souvent sur sa capacité de libérer un apprenti pour qu'il retourne à l'école. Un intermédiaire peut expliquer et faire valoir aussi bien à l'apprenti qu'à l'employeur le rendement mutuel du capital investi (RCI) dans un programme d'apprentissage réussi.
6. **ont la capacité de parrainer des apprentis** : Dans le cadre d'une pratique toute nouvelle, l'intermédiaire agit en qualité de parrain des apprentis, ce qui évite aux employeurs d'avoir à demander chaque fois l'autorisation de l'organisme provincial chargé de la formation en apprentissage. L'intermédiaire est chargé de s'assurer que chaque apprenti mène à terme le processus d'inscription, qu'il trouve un employeur convenable, qu'il bénéficie d'un apprentissage en cours d'emploi, et qu'il s'inscrit à l'enseignement en classe correspondant et le suit jusqu'au bout, puis veille à ce que la documentation faisant état des progrès de l'apprenti soit remise à l'organisme chargé de la formation en apprentissage compétent. Le parrainage d'apprentis par un intermédiaire a en plus l'avantage de présenter une solution de

rechange aux petits employeurs qui ne disposent pas des ressources nécessaires pour inscrire et soutenir un apprenti.

7. **construisent des partenariats solides avec des collègues**

**communautaires et d'autres agences de formation** : Le personnel de l'organisme intermédiaire collabore avec les collèges communautaires de sa région afin de mettre au point un enseignement de qualité directement lié au succès des apprentis au travail.

8. **ont la capacité de recueillir et d'analyser leurs données dans le but**

**d'améliorer le taux de réussite des apprentissages** : En raison de leur collaboration avec les apprentis, de multiples employeurs, les syndicats, les collèges communautaires et les gouvernements, ces intermédiaires sont bien placés pour indiquer aux intervenants ce qui fonctionne, qui obtient des résultats et pourquoi. Ils contribuent à diffuser des pratiques et des politiques efficaces qui améliorent les résultats pour les apprentis, les employeurs, les collèges et les gouvernements.

## | 7. Conclusion

Il faut considérer les intermédiaires de l'apprentissage comme des parties prenantes potentiellement importantes de notre système d'apprentissage. Ils peuvent remplir des fonctions que les gouvernements et les établissements postsecondaires trouvent problématiques, comme la collaboration directe avec les petits et moyens employeurs, ainsi que les apprentis actuels et éventuels.

Bien que quelques organismes intermédiaires de l'apprentissage aient vu le jour au Canada au cours de la dernière décennie, ils sont apparus de façon naturelle et la plupart ne sont pas bien connus, même de ceux qui font partie du système d'apprentissage. Compte tenu des données provenant d'ailleurs,

un organisme intermédiaire de l'apprentissage dans les régions où l'industrie automobile ou la fabrication de pointe est importante pourrait constituer une composante importante de notre système d'apprentissage.