

TABLE RONDE

La formation dans les PME

24 février 2011, Montréal

Organisé par

La Commission des partenaires du marché du travail
en lien avec le Programme de subvention à la recherche appliquée

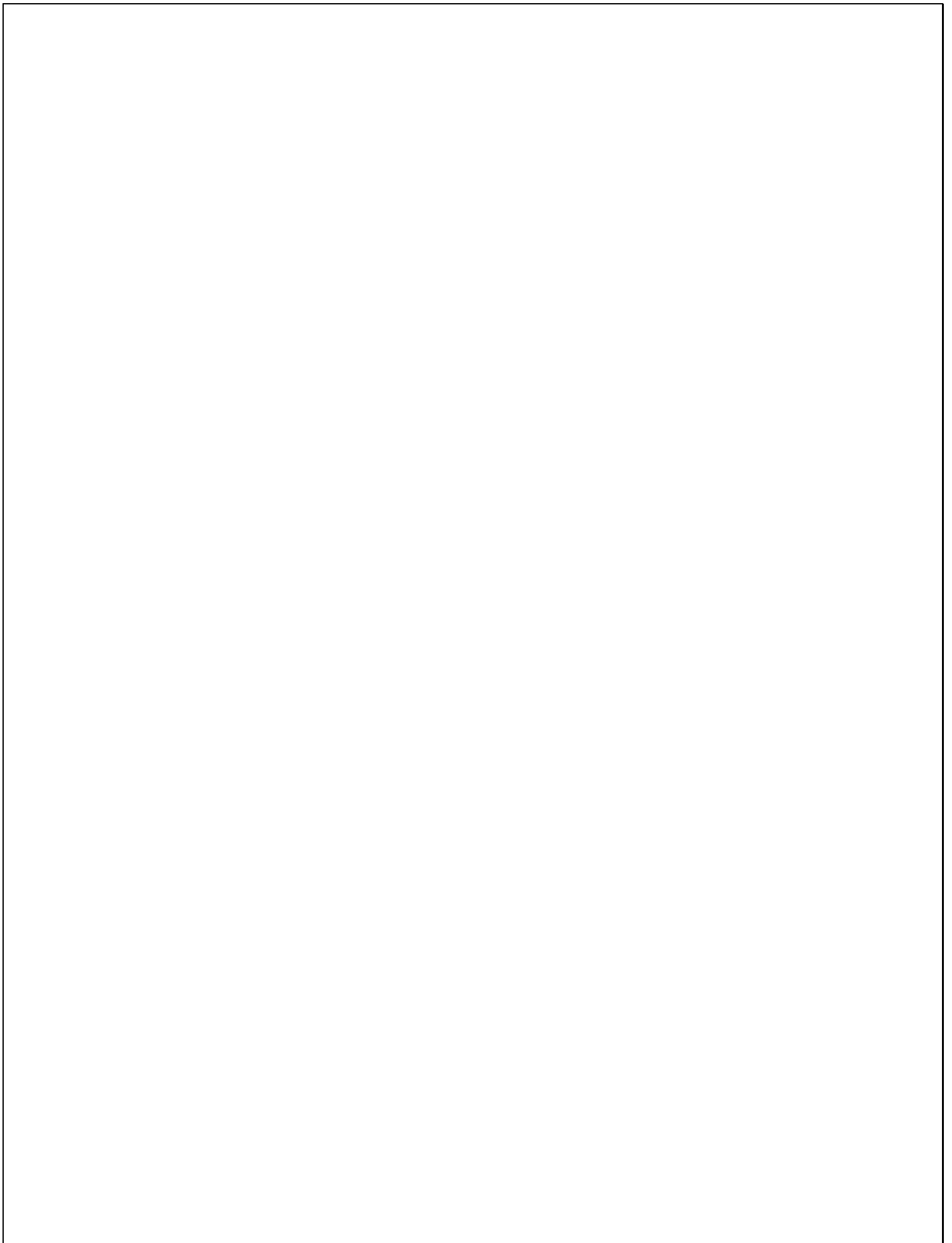
En collaboration avec

Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec (MESS)
Le ministère des Ressources humaines et Développement des compétences du Canada (RHDCC)

Actes de la table ronde

Préparé par

La Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique
Programme de subvention à la recherche appliquée



Les participants à la table ronde

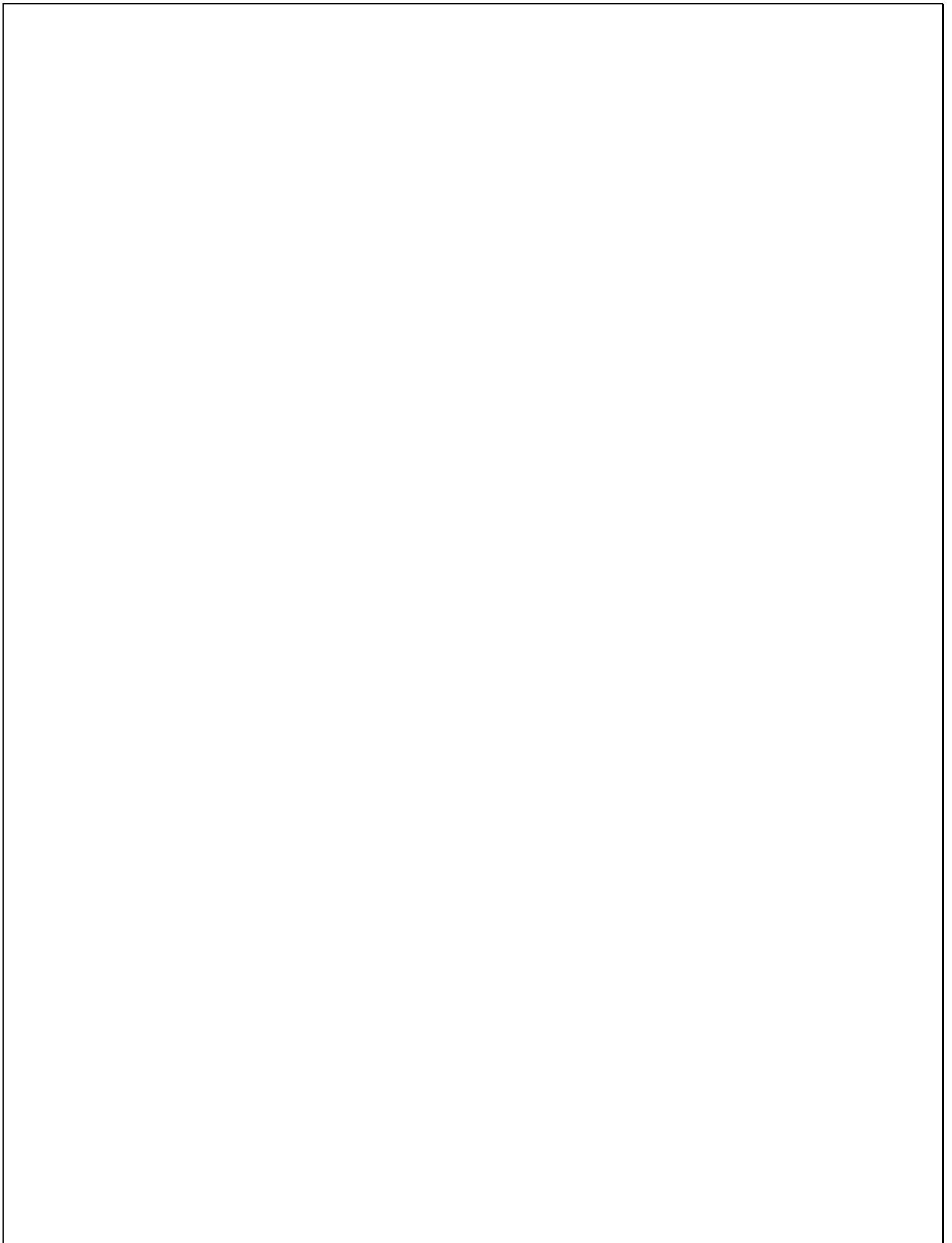


De gauche à droite :

Jean-Pierre Voyer – SRSA, Paul Bélanger – UQAM, Alain Dunberry – UQAM, Christian Bégin – Conceptromec, Geneviève Lauzon – AON Parizeau, Sylvie Morel – DonorPerfect Canada, Christian Galarneau – CSMO des industries des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisines, Alain Dubuc, animateur

Vue de la salle





Préface

Mot du président (extrait du programme officiel)
Monsieur Jean-Luc Trahan

Je suis heureux de participer avec vous à cette table ronde qui a pour objectif de mettre en valeur quelques bonnes pratiques en matière de formation adoptées par nos entreprises québécoises.

Ces bonnes pratiques constitueront le point de départ de nos discussions et j'espère que chacun, chacune d'entre nous y trouvera matière à réflexion.

Notre table ronde s'inscrit dans le cadre du programme LEED (Développement économique et création d'emplois locaux) de l'OCDE, programme qui vise notamment à faire connaître à l'échelle internationale les bonnes pratiques des PME. Ce programme nous fournit l'occasion d'illustrer la spécificité québécoise, de comparer nos pratiques avec celles qui sont appliquées ailleurs et de les améliorer.

Au cours des dernières années, j'ai pu constater que le partenariat jouait un rôle déterminant dans la mise en œuvre d'initiatives en matière de formation, notamment pour les entreprises qui sont confrontées au défi que présente la concurrence internationale. Par exemple, à l'échelle nationale, le programme de Soutien aux entreprises à risque de ralentissement économique, communément appelé le SERRÉ, a permis d'obtenir des résultats importants en proposant aux entreprises touchées par le ralentissement économique de former leur personnel et de le préparer à la reprise. Les succès qui vous seront présentés devraient confirmer l'importance du partenariat, notamment au regard du développement des compétences des travailleurs et des travailleuses. Le partenariat est d'ailleurs au centre de notre mission : « Voir au développement et à l'utilisation optimale du capital humain – compétences, expériences et savoir des personnes – par une action concertée des acteurs du marché du travail, dans une perspective d'accroissement de la prospérité du Québec. »

Je vous remercie de participer aujourd'hui à cet événement unique. J'espère qu'en nous quittant ce soir nous aurons, tous et toutes, la volonté de favoriser le développement des compétences de la main-d'œuvre.

Jean-Luc Trahan
Président de la Commission des partenaires du marché du travail

Mot de M. Louis Beauséjour (extrait du programme officiel)
Sous-ministre adjoint délégué

À titre de représentant de Ressources humaines et Développement des compétences Canada, je suis très heureux de collaborer avec le gouvernement du Québec à la tenue de cette table ronde sur la formation dans les petites et moyennes entreprises (PME).

Les enjeux liés à la formation au sein des PME méritent une attention particulière compte tenu de leur importance stratégique pour l'économie et du rôle d'une main-d'œuvre qualifiée pour la survie et la croissance des entreprises, grandes ou petites.

On a pu constater lors de la dernière récession que les PME ont, dans l'ensemble, bien tiré leur épingle du jeu en termes de maintien et de création d'emplois. Ces dernières ont mieux tenu le coup durant la récession et elles ont entamé leur reprise plus rapidement que les grandes entreprises du secteur privé. Cette bonne performance illustre à quel point les PME sont un rouage essentiel de l'économie.

Le développement des compétences au sein des PME représente un enjeu qui transcende les lignes de partage des responsabilités entre les différents partenaires du marché du travail; gouvernements, employeurs, travailleurs, éducateurs et formateurs. C'est par un effort commun et constant que nous pourrons réunir les ingrédients qui permettront à nos PME de relever les défis de la compétition internationale.

Lors de cette table ronde, nous aurons l'occasion d'entendre des chercheurs, des gens d'affaires et d'autres intervenants nous faire part d'idées nouvelles et de pratiques novatrices dans les domaines de la formation de base en entreprise, de l'évaluation de la formation et de son rendement, avec comme toile de fond la thématique de l'établissement d'une culture de l'apprentissage au sein de l'entreprise.

Ressources humaines et Développement des compétences Canada est heureux de s'associer à la Commission des partenaires du marché du travail afin d'assurer le succès de cet événement. J'espère que vous en repartirez avec de nouvelles façons de faire et une meilleure appréciation de l'importance de la formation dans les PME.

Louis Beauséjour
Sous-ministre adjoint délégué
Ressources humaines et Développement des compétences Canada

Table des matières

Mot d'ouverture

1. Alain Dubuc, animateur de la rencontre 9

Mot de bienvenue

2. Jean-Luc Trahan, président, Commission des partenaires du marché
du travail 11
3. Louis Beauséjour, sous-ministre adjoint délégué, Ressources humaines
et Développement des compétences Canada 12

Présentations des chercheurs invités

4. Jean-Pierre Voyer 17
5. Paul Bélanger 30
6. Alain Dunberry..... 38

Témoignages des représentants d'entreprises

7. Stéphane Bégin, Conceptromec Export inc. 46
8. Geneviève Lauzon, Aon Parizeau inc. 52
9. Laurence Morel, Donorperfect Canada inc. 55
10. Christian Galarneau, Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries des
portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine 57

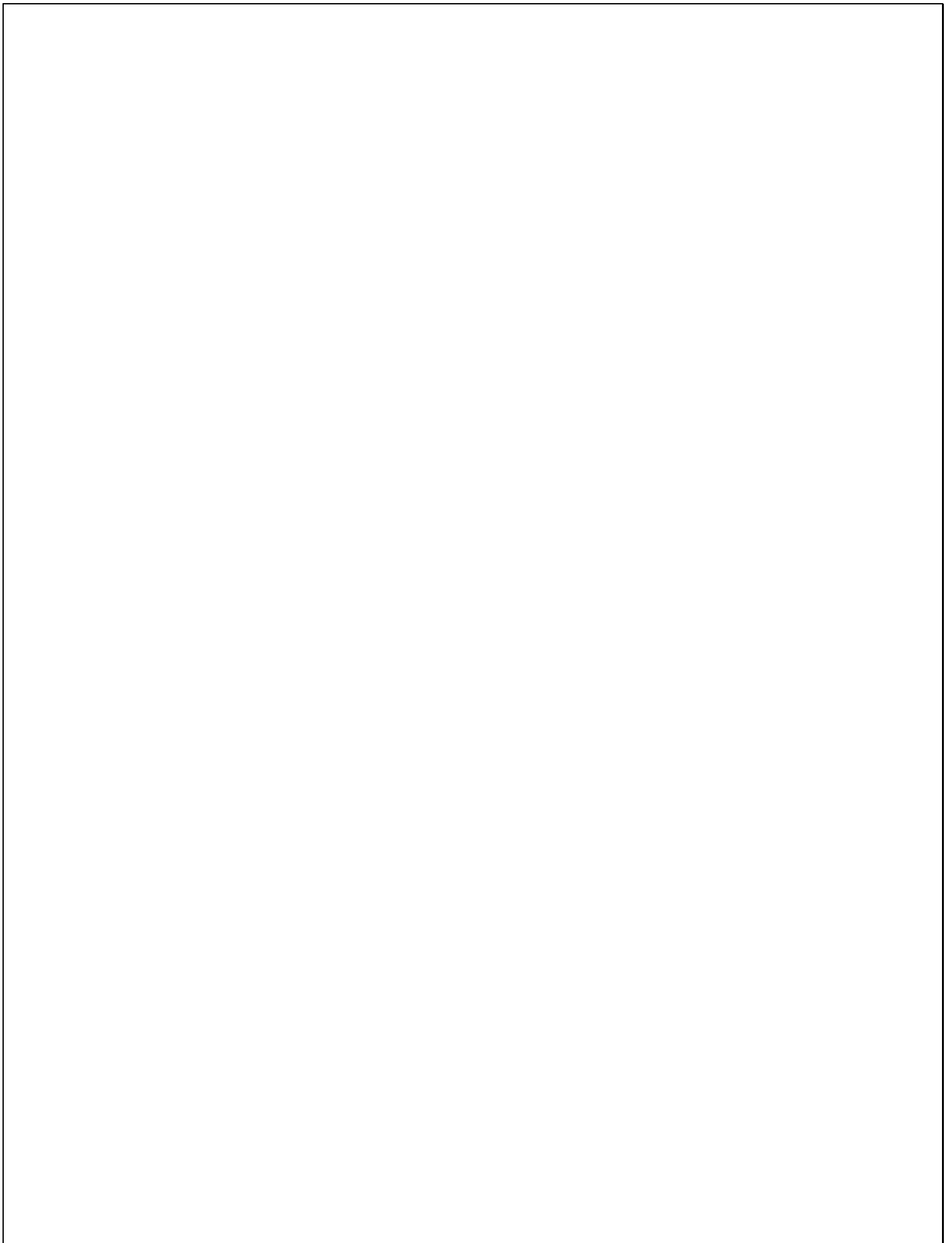
Période des échanges

11. Questions et échanges 64

Clôture de la rencontre

12. Synthèse par Alain Dubuc 85

- Lexique 91



Mot d'ouverture

1. Alain Dubuc, chroniqueur journal la Presse et le Soleil, animateur de la table ronde

Alain Dubuc est diplômé en économie de l'Université de Montréal. Il a fait sa carrière dans le monde du journalisme, comme chroniqueur économique à *La Presse*, et ensuite comme éditorialiste en chef au même journal de 1998 à 2001. Il a été président et éditeur du quotidien *Le Soleil*, à Québec, de 2001 à 2004. M. Dubuc a également coanimé une émission sur l'économie intitulée *Questions d'argent*, à Télé-Québec. Il a remporté de nombreux prix de journalisme et d'éducation économique, comme le prix annuel du Conseil du patronat, en 1984, le prix du Concours canadien de journalisme en 1998 et le prestigieux prix Hyman-Solomon pour l'excellence journalistique attribué par le Forum des politiques publiques en 2007. Depuis 2004, M. Dubuc signe des chroniques économiques et politiques dans *La Presse*. Il a prononcé des centaines de conférences au Québec, au Canada et ailleurs dans le monde. Il a publié cinq livres : *Simple comme l'économie*, en 1987, *Dialogue sur la démocratie au Canada*, avec John Ralston Saul, en 2003, *Éloge de la richesse*, en 2006, qui a remporté le Prix du livre d'affaires en 2007, *À mes amis souverainistes*, en 2008. Son plus récent ouvrage, *Les démons du capitalisme*, a paru en avril 2009.

**« La formation est essentielle pour la productivité,
pour la création de la richesse,
pour l'épanouissement des travailleurs et le succès des entreprises », Alain Dubuc**

Je suis probablement le seul amateur dans cette salle, une personne extérieure au monde de la formation. Je suis heureux d'assurer le rôle d'animer cette table ronde et les débats qui suivront. De l'extérieur, comme économiste, j'ai compris depuis longtemps que la formation en entreprise et le développement des compétences sont parmi les enjeux les plus importants auxquels on sera confronté dans les années qui viennent. La formation est essentielle pour la productivité, pour la création de la richesse, pour l'épanouissement des travailleurs et le succès des entreprises.

Je suis aussi conscient maintenant du fait que je suis plus spécialiste des communications que de l'économie et je vois bien que tout ce qui touche la formation est le parent pauvre dans les débats publics, le parent pauvre dans les réflexions qu'on fait sur l'éducation, un enjeu économique extrêmement mal compris souvent par les politiciens et certainement dans les débats publics.

Je suis heureux de participer à une entreprise aujourd'hui qui nous permet d'avancer dans notre connaissance, [de mener] une réflexion sur ces questions qui va certainement avoir des retombées sur l'ensemble des débats publics.

La rencontre de cet après-midi se divise en trois parties :

- La première, qu'on peut qualifier d'académique, présente les réflexions de trois chercheurs sur l'état des lieux de la formation.
- Dans la deuxième, que l'on pourrait qualifier de pratique, des intervenants du monde du travail et de l'entreprise sont invités à nous livrer leurs expériences sur des cas et des démarches de formation.
- La troisième, que j'espère plus dynamique, consiste à organiser un débat entre les intervenants qui ont fait des présentations et ensuite avec vous dans la salle : période de commentaires, de questions et de débats.

Je vous invite à noter tout au long des présentations vos réflexions, des questions, des remarques pour la dernière cette partie.

Mot de bienvenue

2. Jean-Luc Trahan, président de la CPMT

*« J'aimerais que dans le futur,
au lieu que la formation soit une dépense dans les états financiers,
qu'elle soit un investissement », Jean-Luc Trahan*

Bonjour à tous. Je suis très content d'être ici, pour une raison très simple. C'est qu'il y a 18 mois, j'ai rencontré les gens de l'OCDE à Paris. J'ai découvert le programme LEED. Tout de suite, je me suis dit qu'il faut absolument que l'on fasse quelque chose pour prendre conscience de ce qui se fait au Québec et pour l'utiliser au maximum. La rencontre d'aujourd'hui est donc le fruit des démarches qu'on a faites avec nos partenaires, soit le gouvernement fédéral, les chercheurs et l'équipe même de la CPMT.

Pour moi, c'est un début. Comme M. Dubuc le mentionnait, je pense qu'il faut absolument que la formation et le développement des compétences soient au centre des préoccupations des prochaines années. J'ai un souhait [...]. J'aimerais que dans le futur, au lieu que la formation soit une dépense dans les états financiers, qu'elle soit un investissement et soit considérée avec tous ses avantages.

Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre de plus en plus grande à cause du vieillissement de la population, le capital humain ne doit absolument pas être tenu pour acquis, mais il faut le développer. En ce sens, cette rencontre constitue pour moi une première démarche qu'il faudra poursuivre. Préalablement, j'ai eu l'occasion de rencontrer la plupart des personnes qui vont faire les présentations et je crois qu'on est sur le chemin des bonnes pratiques. C'est assurément le meilleur chemin.

Je suis très content encore une fois d'être parmi vous. Je termine ainsi mon petit discours, afin qu'on soit tout de suite dans l'action.

**3. Louis Beauséjour, sous-ministre délégué adjoint
Ressources humaines et Développement de compétences Canada**

*« Le perfectionnement des compétences au sein des PME, une question qui transcende les lignes de partage des responsabilités entre les différents partenaires du marché du travail »,
Louis Beauséjour*

Bonjour,

Au nom du ministère de Ressources humaines et du Développement de compétences du Canada, je suis heureux de participer avec vous à cette table ronde sur la formation dans les PME. Je tiens à remercier les gens de la CPMT, du MESS, pour l'excellent travail de préparation qu'ils ont accompli dans les derniers mois.

La table ronde d'aujourd'hui représente l'occasion unique de s'entretenir du rôle d'une main-d'œuvre qualifiée pour la survie et la croissance des PME. La présence autour d'une même table de chercheurs, de partenaires clés du marché du travail devrait permettre d'améliorer notre compréhension collective des défis auxquels sont confrontées les PME et les meilleurs moyens de les relever.

Cet événement offrira également l'occasion de partager les conclusions d'une série de recherches nationales effectuées et financées par le Ministère. À cet effet, vous entendrez bientôt Jean-Pierre Voyer, président de la Société de recherche en sciences sociales appliquées (SRSA), qui mettra en lumière les initiatives et programmes de quatre provinces canadiennes, dont le Québec.

Cette recherche nationale et la table ronde d'aujourd'hui s'inscrivent dans une démarche plus large qui vise dans un contexte international à recenser et mettre en œuvre des programmes, des politiques efficaces de soutien à la formation dans les PME.

Cette démarche tire son origine, comme l'a mentionné M. Trahan, du Programme de développement économique et de création d'emplois locaux, le LEED de l'OCDE [...]. Ce projet vise à recenser des moyens pour surmonter les obstacles pour la formation de la main-d'œuvre dans les PME.

Le projet compte sur la participation du Canada, de la Pologne, de la Turquie, du Royaume-Uni, de la Belgique et la de Communauté européenne. Pour le Canada, les efforts porteront sur le Québec et le Manitoba étant donné que les pratiques novatrices en formation qui y sont en cours.

Dans le cadre de ce projet, nous recevrons de l'OCDE un rapport sur le Canada, et un rapport synthèse sur l'ensemble des pays participants en hiver 2012. Les publications contribueront à améliorer notre façon de faire.

Pourquoi s'intéresser particulièrement aux PME?

Tout d'abord, comparativement à ses partenaires internationaux, le Canada compte une proportion élevée de PME, ce qui représente des défis en ce qui concerne la formation, car les petites entreprises ont souvent moins de ressources. Lors du dernier sommet du G20 en juin 2010, le premier ministre a souligné l'importance des PME en indiquant qu'il s'agit du secteur qui contribuait le plus à la création d'emplois au Canada et dans le monde. Leur feuille de route est impressionnante. Les PME représentent plus de 99 % des entreprises du Canada, constituent 45 % du PIB, emploient 62 % des travailleurs du secteur privé.

Nous savons également que les PME font preuve de résilience durant les périodes économiques difficiles grâce à l'innovation et à la souplesse. Enfin, une étude récente de la RBC (Banque Royale du Canada) souligne que les PME ont bien fait, comparativement à leurs consœurs plus grandes du secteur privé, durant la récente récession. La reprise s'est en effet amorcée plus rapidement au sein des PME.

J'aimerais maintenant dire quelques mots sur l'importance du développement des compétences pour les PME. Les compétences et les connaissances gagnent en importance comme moteur de la compétitivité mondiale et sont en conséquence essentielles pour notre prospérité. Il faut s'assurer que les Canadiens aient les compétences pour occuper des emplois de demain liés à l'économie du savoir.

Pour avoir un avantage concurrentiel, les PME doivent se positionner de façon stratégique sur les marchés intérieurs et extérieurs qui sont en pleine évolution. Elles devraient faire preuve d'innovation, s'adapter à l'évolution rapide de la technologie et élaborer de nouveaux outils pour augmenter la productivité globale.

En lien avec les changements technologiques, le développement des compétences numériques est devenu un enjeu important pour les PME. Les travailleurs doivent maintenant posséder les compétences qui leur permettent d'obtenir et d'analyser les informations numériques.

Considérons les données suivantes : plus de 40 % de la main-d'œuvre ne possède pas les compétences essentielles et numériques requises pour tirer avantage de l'économie liée aux technologies de l'information. En d'autres mots, une part importante de la main-d'œuvre ne peut, par exemple, lire des cahiers de charge technique qui lui permettraient d'apprendre à utiliser les techniques numériques.

Afin de tirer le meilleur profit possible de la formation, les PME doivent également être au fait des possibilités de formation pertinentes et pleinement comprendre le rendement sur l'investissement en formation ainsi que l'impact sur la productivité. Je suis tout à fait d'accord avec M. Trahan : c'est un investissement et non une dépense.

Nous devons aussi continuer à perfectionner les compétences de ceux qui se trouvent déjà sur le marché du travail de façon à relever les défis liés au vieillissement de la population et au ralentissement de la croissance de la main-d'œuvre.

Maintenant, permettez-moi de faire un commentaire sur la performance des PME dans le domaine du développement des compétences et de la formation. Même si les preuves ne sont pas parfaitement claires, certaines études suggèrent que les PME offrent moins de formation structurée et plus de formation informelle que les grandes entreprises. Nous savons également qu'il existe d'importants écarts entre les PME et que l'importance de la formation peut également varier selon la stratégie de développement adoptée par l'entreprise et selon la présence ou l'absence d'une culture d'apprentissage. D'ailleurs, les chercheurs, les représentants d'entreprises présents aujourd'hui jetteront certainement un éclairage important sur ces questions.

Maintenant, j'aimerais dire quelques mots sur le rôle des intervenants dans le développement des compétences. Le perfectionnement des compétences au sein des PME, une question qui transcende les lignes de partage des responsabilités entre les différents partenaires du marché du travail, gouvernements fédéral et provincial, employeur et travailleur, éducateur et formateur doivent être tous mis à contribution. C'est par un effort commun et constant que nous pourrons

réunir les ingrédients qui permettant à nos PME de tirer profit des occasions d'affaires liées à la mondialisation.

À l'échelle fédérale, les politiques et programmes de soutien aux PME sont du ressort des différents ministères et agences. Par exemple, Industrie Canada encourage l'innovation et la concurrence et certaines interventions ciblent les PME. La mission du Ministère consiste à soutenir, à bâtir un Canada plus fort et plus concurrentiel. La contribution des PME est essentielle à cet égard.

Elles fournissent des possibilités d'emploi et de perfectionnement de compétences aux Canadiens. Bon nombre de nos programmes ciblent les travailleurs et les personnes sans emploi et ces programmes contribuent à créer une main-d'œuvre compétente.

Nous travaillons étroitement en partenariat avec les provinces et les territoires, entre autres. Les ententes sur le marché du travail et les ententes de développement du marché du travail représentent un moyen très efficace de soutenir ces efforts.

Le Ministère s'efforce également de régler plus directement les problèmes de compétence auxquels sont confrontées les PME. Au cours des dernières années, il a ainsi mis en œuvre certaines approches de formation centrées sur l'employeur. Ces efforts permettent de mieux harmoniser les compétences en milieu de travail avec ce dont l'employeur a besoin. Par exemple, le programme des conseils sectoriels soutient un réseau de 34 conseils qui favorisent des changements systématiques dans les pratiques en matière de ressources humaines en ce qui concerne les investissements des employeurs dans la formation, un enjeu crucial dans les PME. Le programme aide les PME à réaliser des économies d'échelle dans plusieurs domaines, en élaborant des programmes de formation, en fournissant d'excellentes informations sur le marché du travail et la reconnaissance des types de compétences étrangères, grâce à des initiatives ciblées de recrutement et de maintien en poste [...].

Les conseils sectoriels financés par notre programme sont très impliqués au Québec et, à l'heure actuelle, 29 des 34 conseils consultés ont établi des liens avec des organismes gouvernementaux de regroupement d'affaires ou des conseils sectoriels du Québec. À titre d'exemple, le Conseil canadien des ressources humaines en camionnage a travaillé étroitement avec Camo-route avant d'élaborer le programme Apprendre la route.

Notre ministère compte également sur le Bureau d'alphabétisation et des compétences essentielles afin d'accroître les compétences de base de la main-d'œuvre. Plusieurs projets sont en cours au Québec.

La table ronde vous donnera l'occasion de poser des questions, de fournir une rétroaction, de travailler et de traiter les questions clés en vue de faire progresser la réflexion et les orientations stratégiques de formation dans les PME.

L'après-midi s'annonce chargé et j'espère que vous en retirerez une meilleure appréciation de l'importance de la formation dans les PME par de nouvelles façons de faire.

Présentations des chercheurs

4. Jean-Pierre Voyer

Jean-Pierre Voyer est titulaire d'une maîtrise en économie de la Queen's University et d'un baccalauréat en sciences économiques de l'Université de Montréal. Il est actuellement président et chef de la direction de la Société de recherche sociale appliquée, un organisme sans but lucratif qui œuvre dans le domaine des politiques sociales. De 2002 à 2006, M. Voyer a exercé la fonction de directeur général du Projet de recherche sur les politiques. Il a aussi été responsable de la Direction générale de la recherche appliquée du ministère du Développement des ressources humaines du Canada de 1994 à 2000. Au cours de sa carrière, Jean-Pierre Voyer a également occupé des postes au ministère des Finances du Canada, au Bureau du Conseil privé, au Syndicat national de la fonction publique provinciale de l'Ontario et au Conseil économique du Canada.

M. Voyer a représenté le Canada à maintes reprises auprès de l'Organisation de coopération et de développement économiques et lors de rencontres internationales. Il fait aussi partie de divers comités consultatifs.

Titre de la présentation

Encourager le développement des compétences dans les petites et moyennes entreprises

« Le Québec est certainement une des provinces les mieux structurées sur le plan des programmes, de la réflexion et des organismes », Jean-Pierre Voyer

J'aimerais féliciter la CPMT et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale pour leur sens de l'anticipation. Certains d'entre vous savent que le premier ministre a annoncé un Forum sur la formation de la main-d'œuvre à venir, et nous y voilà. Ils peuvent revenir à la maison, c'est chose faite [...].

Le mandat de recherche

On nous a demandé de faire un bref survol de la situation de la formation de la main-d'œuvre de façon pancanadienne. Notre entreprise a reçu un mandat de recherche de RHDCC. Ce ministère nous a confié le mandat de regarder ce qui se passe et les défis auxquels doivent faire face les PME dans ce domaine, d'examiner ce qui existe en termes de programmes gouvernementaux dans quatre provinces en particulier. On a fait ça en deux phases :

- 1- Revue des politiques, pratiques et programmes provinciaux visant à promouvoir le développement des compétences au sein des PME. Cette revue de programmes s'est faite dans quatre provinces et plus globalement au Canada en général, en mettant l'accent sur le spécifique dans les entreprises.
- 2- Consultation auprès d'experts par un sondage en ligne. On a consulté différents experts dans quatre provinces : Colombie-Britannique, Alberta, Québec et Nouvelle-Écosse.

Rôle des PME dans l'économie

On a déjà mentionné le fait que les PME constituent une force vitale sur le plan économique. Voici quelques statistiques :

- 6,7 millions de travailleurs du secteur privé travaillent dans des firmes de moins de 500 employés en 2009, soit 64 % de l'emploi total dans le secteur privé.
- 39 % travaillaient dans des firmes de moins de 50 employés.
- Parmi toutes les entreprises, 90 % à 98 % [sont des PME]. C'est beaucoup.
- Leur importance dans l'économie : les PME sont responsables d'une forte création d'emplois (plus de 60 % de la croissance nette totale de l'emploi en 2008-2009 est attribuable aux PME).

Il ne faut oublier que c'est souvent le point d'entrée pour les travailleurs sur le marché du travail. Alors, du point de vue culture de la formation, c'est un bon moment pour inculquer cette culture aux nouveaux entrants.

PME et développement des compétences

Les PME ont aussi plus tendance à investir dans la formation informelle en cours d'emploi [...].

Les données sont très difficiles à obtenir sur la formation. Paul (Bélanger) dans ses écrits utilise beaucoup l'Enquête sur les ménages, qui demande aux gens s'ils ont reçu de la formation. L'EMTE, qui n'a plus cours, demande cela aux entreprises. On voit au tableau de la page suivante que 49 % [des entreprises de moins de 100 employés] investissent dans la formation structurée. On entend par là la formation organisée ou reconnue, mais pas nécessairement

sanctionnée par un diplôme, par opposition à la formation informelle qui se fait souvent sur le tas et qui est difficile à mesurer.

Ce sont [là] des mesures d'incidence. On voit que les petites firmes investissent à peu près la moitié de ce que les grandes entreprises font.

Cet échantillon n'inclut pas les firmes de moins de dix employés. Le taux réel de 0 à 100 serait probablement plus faible [si on incluait ces firmes].

Proportion des établissements appuyant des activités de formation, selon la taille de l'établissement (%), N = 4 189

Taille de l'établissement	Formation structurée (1)	Formation en cours d'emploi (2)
Petits établissements	49,2	69,8
De 10 à 19 employés	39,0	63,8
De 20 à 49 employés	53,8	74,0
De 50 à 99 employés	79,2	86,4
Établissements de taille moyenne	86,3	90,4
De 100 à 299 employés	85,2	90,0
De 300 à 499 employés	93,1	93,2
Grands établissements		
500 employés ou plus	96,1	94,9
Total	51,9	71,4

Source: Statistics Canada, *Workplace and Employee Survey*, 2001.

Tiré de : Rabemananjara et Parsley (2006).

Mais des études d'Industrie Canada démontrent que, lorsqu'elles investissent, les PME le font avec autant d'intensité :

- Le fait que les PME investissent moins s'explique par une incidence plus faible et non par une intensité plus faible.
- Les firmes qui ont des stratégies de croissance et d'innovation technologique investissent de la même façon, indépendamment de leur grosseur.

Ceci est très important [...] sur le plan du ciblage des politiques. Je pense que c'est une observation déterminante [...].

C'est un peu l'illustration de ce que j'ai déjà dit [voir le tableau page suivante]. Vous voyez la proportion d'employés qui ont suivi la formation selon un échantillon représentatif de l'économie canadienne.

Ça ne varie pas selon la grosseur de l'entreprise. [Dans] les deux colonnes [il n'y a] aucune variation dans les chiffres.

Intensité de la formation dans les établissements appuyant la formation structurée (%), N = 2 995

Taille de l'établissement	Proportion d'employés ayant suivi une formation	Dépenses de formation structurée par rapport aux recettes d'exploitation
Petits établissements	39,3	0,20
De 10 à 19 employés	44,2	0,24
De 20 à 49 employés	38,1	0,20
De 50 à 99 employés	38,2	0,19
Établissements de taille moyenne	41,7	0,26
De 100 à 299 employés	39,5	0,23
De 300 à 499 employés	47,3	0,34
Grands établissements		
500 employés ou plus	41,4	0,22
Total	40,6	0,22

Source : Statistics Canada, *Workplace and Employee Survey*, 2001.

Tiré de : Rabemananjara et Parsley (2006).

Où se situe le Québec?

Il n'y a pas de grandes données sur le Québec [...]. Je signale une enquête récente de la Fédération canadienne des entreprises indépendantes (FCEI) avec un échantillon non représentatif de 8 000 entreprises de moins de 500 employés [voir le tableau page suivante].

Les PME du Québec tendent à investir moins dans la formation que les autres provinces. C'est un peu déconcertant compte tenu que, pour la machinerie organisationnelle, le Québec est certainement une des provinces les mieux structurées sur le plan des programmes, de la réflexion et des organismes. Mais on a du rattrapage probablement à faire à ce titre.

Par contre, vous voyez ici [tableau suivant] ce que ces statistiques donnent en heures de formation par employé.

Le Québec est bon dernier avec Terre-Neuve. Au niveau des dépenses totales, on n'apparaît pas très bien dans ces données. Par contre, si on regarde la différence entre formel et informel, au formel on est les plus élevés après Terre-Neuve. On peut se consoler avec cette statistique.

Dépenses de formation annuelles des PME, par province

	Heures de formation par employé	Dépenses totales (\$)	Dépenses par employé (\$)
Colombie-Britannique	133	55 938	3 115
Alberta	177	92 569	4 685
Saskatchewan	169	51 221	3 483
Manitoba	115	54 527	2 500
Ontario	116	40 594	2 681
Québec	73	26 157	1 568
Nouveau-Brunswick	88	28 357	1 972
Nouvelle-Écosse	94	28 071	1 786
Île-du-Prince-Édouard	95	15 700	1 870
Terre-Neuve-et-Labrador	70	19 104	1 269
Canada	123	44 919	2 703

Source : Calculs de la FCEI basés sur le sondage *Formation dans votre entreprise*, 2 juin – 11 juillet 2008.

Les bénéfices de la formation

On a observé des impacts positifs du côté des employeurs :

- La profitabilité, la productivité et l'avantage concurrentiel des entreprises.
- L'adoption de pratiques innovatrices.
- L'introduction de nouvelles technologies.
- La prestation de services et la satisfaction des clients.
- Les taux de rétention des employés [diminution du roulement du personnel]. Ce sont des données très importantes dans une situation de pénurie de main-d'œuvre; on cherche à garder notre main-d'œuvre plus longtemps.
- [On crée un] sentiment d'appartenance au milieu de travail de la part du personnel.

Ces données sont tirées d'observations et d'une douzaine d'études de cas des entreprises et de différents morceaux de littérature. [...]. Les experts consultés sont du même avis. [...] les chercheurs font remarquer que le lien entre la formation et la performance de l'entreprise

demeure équivoque. C'est très difficile d'établir un lien de cause à effet. On peut établir des corrélations. Est-ce que c'est la formation qui a donné les résultats ou si c'est le leadership de l'entreprise ou la bonne conduite des employés?

Du côté des employés plus particulièrement, avec le même genre d'exercice, on note des effets sur :

- La productivité.
- La satisfaction professionnelle et la motivation, qui sont souvent des mesures intermédiaires lorsqu'on regarde l'effet de la formation sur le bien-être des employés, la façon dont ils se sentent par rapport à l'entreprise.
- La confiance en soi des travailleurs.
- Aussi, corrélation importante, effet sur la santé et la sécurité en milieu de travail.

Encore une fois, les experts consultés confirment ces résultats globaux de la littérature sur le sujet.

Qui reçoit la formation?

Les entreprises ont tendance à mettre plus l'accent sur la formation de certains employés :

- Les employés ayant fait des études supérieures [...] en particulier ceux qui, déjà, en reçoivent. C'est un peu ça qui se produit, les gens qualifiés tendent à recevoir plus de formation. C'est vrai globalement, mais des études du Cirano démontrent clairement que, quand vient le temps de donner de la formation en cours d'emploi ou sur le tas, il n'y a aucune distinction par rapport à la diplomation des travailleurs.
- Les employés qui occupent leur poste depuis longtemps. Une des choses qu'on entendait beaucoup dans nos cours d'économie, c'est le phénomène du « *poaching* ». Les firmes n'investissent pas [dans la formation] parce qu'elles savent qu'elles vont se faire voler leurs performances. Donc, pourquoi j'investis si les personnes que je qualifie disparaissent le lendemain pour aller ailleurs. On souligne [mais] ça peut être un peu moins présentement. On a un côté positif par rapport [au fait de] construire une loyauté en donnant de la formation [...]. La

formation générale est moins incitative parce qu'elle est plus facile à commercer chez un autre employeur. La formation spécifique par rapport à certaines machineries est plus facile à donner.

- [Naturellement], les employés réguliers et à temps plein.

Les obstacles

Pour les employeurs, [cela] représente une synthèse de la littérature et [des réponses] des experts consultés.

- [Manque de ressources.] Les petites entreprises n'ont pas les moyens d'investir. C'est un investissement disproportionné par rapport aux grandes entreprises.
-
- [Manque de temps.] Pour des petites entreprises, on a entendu la semaine dernière à [la table ronde de] Manitoba : les petites entreprises de quatre ou cinq employés ne peuvent pas libérer quelqu'un pour une ou deux journées; le coût d'opportunité est élevé.
- Manque d'information. Les gens qui viennent dans ces réunions vont dire oui à la formation, il y a probablement des PME qui ne voient pas les bénéfices pour eux. Il y a un manque à ce niveau-là de preuves concrètes sûrement quant à la rentabilité de la formation.
- Manque d'infrastructure (adéquates). C'est cité souvent, le fait qu'on n'a pas de division de RH dans ce genre d'établissement et de gens qui ont le temps de s'en occuper, à part le leader de l'entreprise.

Pour les employés :

- Les experts ont dit que cela dépend du bon vouloir des patrons des PME. Les employés eux-mêmes n'ont pas de pouvoir de décision.
- Le manque de temps est souvent mentionné, malgré qu'en tant qu'économiste [je crois que] le coût d'opportunité est une meilleure mesure. Les gens ne sont pas prêts à donner du temps de leur loisir pour cette formation.
- L'absence de garantie d'obtenir un certificat ou une preuve c'est très important. Il y a un manque à ce niveau-là.

- Manque de compétences essentielles. On se rend compte du côté des employeurs que l'entreprise commence par une formation technique ou de base. Elle se rend compte que la formation en littératie ou les compétences essentielles sont déficientes au départ, alors il faut retourner à la base.

Les approches à la formation en milieu de travail

J'ai classé ici les grands types d'approches à la formation en milieu de travail :

➤ Approches orientées vers l'employeur [...] :

- Taxes ou prélèvements. Comme vous le savez bien au Québec, il y a l'exemple d'une taxe.
- Crédits d'impôt ou subsides, utilisés en ce qui concerne les métiers et l'apprentissage presque dans toutes les provinces canadiennes et dans les pays de l'OCDE.
- Programmes volontaires encourageant la responsabilité sociale.
- Conseils sectoriels : 34 au fédéral, 30 au Québec. Ils sont nombreux dans les autres provinces également.

➤ Approches orientées vers les travailleurs, les initiateurs :

- Les droits de congés de formation. En France, ils sont prévus par la loi et on les trouve dans certaines conventions collectives.
- Les comptes d'apprentissage individuels, utilisés en particulier au Royaume-Uni. L'employeur va être appelé à contribuer dans un compte spécial, l'employé (aussi). Ce peut être bipartite, tripartite : employeur, employé et gouvernement. Chacun met un sou de côté, puis ce compte sert à acheter de la formation. C'est peut-être quelque chose à explorer, on a fait une expérience ici au Canada dans ce domaine.
- Les programmes de soutien à l'apprentissage et aux métiers spécialisés, qui sont très nombreux.

- Il ne faut pas négliger l'information sur le marché du travail et les services d'orientation, un tas de services (de ce genre) qui sont donnés par le gouvernement.
- Cadre d'analyse pour l'évaluation des compétences et des besoins.

Les tendances au Canada

J'ai fait ici la synthèse en disant quelles sont les pratiques répandues au Canada [...] :

- Crédits d'impôt pour les programmes d'apprentissage et les métiers spécialisés. Tout le monde a des crédits d'impôt (de ce type). Cela varie d'une province à l'autre, souvent c'est un pourcentage du salaire des individus concernés. C'est une pratique commune.
- Conseils sectoriels. Il y a 10 ou 15 ans, on parlait à l'OCDE de comités sectoriels, on était très originaux. Ça s'est répandu avec succès à travers le Canada. C'est imité ailleurs dans le monde à quelques endroits. Il y a des comités sectoriels fédéraux, mais aussi provinciaux et même régionaux, dans certains cas.
- Pratiques en hausse de popularité.
- Arrimage des systèmes de certification et normes professionnelles avec la formation. De plus en plus, quand on parle avec les comités sectoriels les plus avancés, ils sont en train de développer des systèmes assez sophistiqués d'arrimage de certification et de normes professionnelles avec la formation. L'idée c'est de monter un plan de formation et de dire à l'employé : « Voici ce qu'on attend, il y a quatre niveaux de compétences dans l'entreprise. Si tu veux les atteindre, voici le parcours à suivre. À la fin de cette formation, il y aura un diplôme. » Je trouve que c'est extrêmement puissant et excellent. Cela devient de plus en plus intéressant pour les entreprises et pour les comités sectoriels, en particulier.
- Mesure des besoins et formation liés à la littératie et aux compétences en milieu de travail. Aussi, on a amélioré nos capacités de mesure des compétences essentielles, de l'alphabétisation, de la littératie. On a des instruments de recherche qui nous permettent d'établir le niveau de littératie de quelqu'un sur

une échelle de 0 à 5. On établit également les compétences essentielles. C'est le fédéral qui a mis cette mesure au point, ce qui permet de déterminer quelles sont les compétences requises par rapport à l'occupation, et de garder les gens dans cette occupation, quelles sont les compétences dont ils ont besoin et de voir s'il y a un arrimage. [...] Le procédé d'investigation a pris beaucoup d'ampleur et c'est assez prometteur.

- Réseautage, *Networking*. On entend beaucoup parler, dans les autres provinces surtout, de l'intérêt pour les petites entreprises de se regrouper afin de partager soit dans l'action soit dans la diffusion ces problèmes de formation.

Les provinces (faisant partie de l'étude)

Les experts nous ont mentionné les programmes qu'ils connaissent (dans leur province).

- **La Colombie-Britannique** : C'est une des provinces qui ressortent, à part le Québec.
 - Projet pilote de formation en milieu de travail pour l'innovation qui s'est attiré beaucoup d'intérêt, beaucoup d'enthousiasme. Ils ont dépassé les cibles, atteint 4 000 employeurs en l'espace d'un an et demi d'opération, 15 000 employés. Leur cible était 3 000 employeurs. Le programme offre à l'employeur jusqu'à 5 000 \$ pour faire de la formation. L'attrait principal pour ces programmes est le peu de harcèlement administratif. C'est vraiment une approche qui ne pose pas beaucoup de questions, qui laisse de la latitude à l'employeur. C'est à ce titre qu'ils étaient valorisés.
 - Skillplus, c'est surtout les compétences essentielles. Partout dans les provinces, c'est toujours ce doublet, c'est-à-dire qu'on a des subventions ou des incitatifs pour l'acquisition des compétences techniques, plus la formation structurée autour de demandes occupationnelles. On a un deuxième volet qui traite des compétences essentielles de littératie, et cette partie est de plus en plus mise en avant.
- **L'Alberta**, rien à dire. Ils n'ont pas la culture, le souci ou ils n'ont pas d'intérêt. Ils ont un programme qu'on peut noter.

- Programme de formation en compétences essentielles en milieu de travail. Ça a l'air lourd, il faut satisfaire 60 000 conditions et c'est très compliqué.
- **La Nouvelle-Écosse**, un peu plus intéressant. On reconnaît les deux volets, le volet compétences essentielles plus celles fondamentales et des programmes plus destinés à aider les employeurs à former leurs employés dans les nouvelles technologies.
- **Le Québec, les programmes qui ressortent principalement sont :**
 - **Taxe sur la formation** de 1 % : unique au Canada. D'autres pays l'appliquent : France, Belgique, Australie (qui l'a abandonnée). A été modifiée en 2004.
 - **Programmes d'apprentissage en milieu de travail.** Aspects originaux, apprentissage personnalisé et programmation individualisée. Il est question de compagnonnage en termes de formation en entreprises, de carnets qui permettent de suivre le progrès de l'individu, cela semble intéressant.
 - **Mutuelles de formation** : apparaissent comme une autre forme de réseautage. Si on veut permettre une nouvelle structure dans ce sens-là, c'est très innovateur.
 - **SERRÉ et SEMER** : des programmes récents qui s'adressent à des situations de ralentissement économique.

Approches prometteuses

- Système efficace et flexible d'identification de la qualification professionnelle requise et des besoins de formation liés à l'obtention de ces qualifications. Arrimer ces éléments devient de plus en plus important. La tendance est à la hausse.
- Programmes de formation qui répondent aux besoins commerciaux concrets et spécifiques des PME. C'est une exigence qui est devenue légitime de la part des PME et qui ressort bien dans nos entrevues.
- Établissement de réseaux d'entraide et de consortiums entre PME (p. ex. : les mutuelles). C'est une approche prometteuse.
- Outils, matériel de soutien et autres mécanismes visant à aider les employeurs à reconnaître la valeur de leur investissement en formation. Reconnaître ou évaluer l'investissement, c'est important. C'est beau d'investir, mais quel est le rendement? Il faut associer une valeur économique.

- Formation en ligne étendue aux PME. Plusieurs exemples, dont celui du Manitoba. Le conseil sectoriel créait des moyens, des vidéos pour la formation en ligne. Très belle œuvre, mais des problèmes au niveau de l'utilisation de ces moyens.
- Promotion d'une culture de formation au sein des PME.
- Programme de courtiers en formation des compétences visant à aider les PME à accéder à des programmes de formation ou à en établir. La Colombie-Britannique a manifesté de l'intérêt. C'est pratiqué en Grande-Bretagne. On cherche de plus en plus ce genre de services. Des gens qui vont aider les entrepreneurs à définir leurs propres besoins et à trouver les cours et les formations qui sont nécessaires. On confie ça à des courtiers.
- Crédit national d'impôt pour reconnaître la formation formelle et informelle. [...] L'aspect subvention ou aide générale revient.

Présentations des chercheurs (suite)

5. Paul Bélanger

Paul Bélanger est sociologue de formation, spécialisé en formation continue et éducation tout au long de la vie. Il a été directeur de l'Institut canadien d'éducation des adultes de 1972 à 1984 et de l'Institut de recherche appliquée sur le travail de 1988 à 1989. M. Bélanger a exercé la fonction de directeur de l'Institut de l'UNESCO pour l'éducation tout au long de la vie, à Hambourg, de 1989 à 2000. Il est professeur spécialisé en formation continue à l'UQAM, à Montréal. Depuis dix ans, son travail a porté en priorité sur la formation en entreprise. M. Bélanger a fondé en 2000 le Centre interdisciplinaire de recherche et développement sur l'éducation permanente, le CIRDEP, dont il est directeur depuis sa fondation. En 2009, il a créé, avec la coopération de la CPMT, l'Observatoire compétences-emplois : www.cirdep.uqam.ca/observatoire.html. M. Bélanger est président du Conseil international d'éducation des adultes depuis janvier 2000.

Titre de la présentation :

La formation de base en entreprise au pays et à l'international

« La demande de l'entreprise n'est pas une demande de formation scolaire standard. C'est une demande d'actualisation des compétences qui sont là souvent latentes et qu'on n'a pas eu la chance de pratiquer », Paul Bélanger

Cette session de la formation dans les PME est importante, parce qu'au plan international il y a une tendance dans l'ensemble des pays industrialisés avancés. Si on calcule le pourcentage de participation d'employés à la formation, il y a un rapport de 1 à 5 par taille de l'entreprise, partout en Europe, selon les dernières enquêtes de l'Institut européen des statistiques. Donc c'est important. On parle [ici] de la formation structurée et non informelle.

La deuxième chose, c'est la formation de base, c'est quelque chose qui ressort de façon importante, et ça, partout dans les pays. Ce n'est pas particulier au Canada ou au Québec. C'est que les compétences devenues essentielles sont de plus en plus élevées. C'est ce qu'on appelle les nouvelles compétences essentielles.

On prétend qu'il y aurait de 30 % à 50 % des employés dans les pays avancés qui ne les maîtrisent pas suffisamment. Ils les ont peut-être déjà maîtrisées lorsqu'ils étaient jeunes mais,

étant donné le contexte de travail pendant les 20 dernières années, ils ont eu peu d'occasions de les utiliser, étant dans un travail surtout répétitif. Le problème est que, maintenant, il faut les réactiver. C'est comme ça que se pose le problème de la formation de base dans les entreprises.

On a fait une recherche financée par le Fonds. La Commission des partenaires du marché du travail a mis sur pied un fonds pour développer la recherche. Cela joue un rôle important.

➤ En gros, on a fait une revue de littérature internationale.

J'ai ramassé en deux morceaux ce qui ressort sur le sujet. Premièrement, il y a entre 30 % et 50 % de la population qui ne maîtrise pas les compétences essentielles. Deuxièmement, il est difficile pour l'entreprise (PME) de trouver le temps, la flexibilité et les ressources pour faire la planification à moyen terme, et c'est là [...] la différence entre la petite entreprise et la grande entreprise.

Le problème n'est pas au niveau des besoins de formation, mais au niveau de la capacité d'une petite boîte à prendre en compte les besoins, de les analyser et d'avoir les ressources flexibles pour y répondre. Il est là l'enjeu, et je pourrai même terminer là-dessus.

On a fait [aussi] des :

- Entrevues auprès de partenaires du marché du travail et de la formation en entreprise (36 entrevues).
- Études de cas dans quatre PME (caoutchouc, textile, environnement).
- Entrevues-jeux de rôle avec [2] groupes de formateurs en entreprise.

Ce qui ressort beaucoup : les PME qui ont un problème ont un nouveau rapport à la production et un nouveau rapport à leur marché. Elles sont dans une situation de croissance et d'innovation face à leur production, parce qu'elles produisent des biens et des services. Elles se situent dans un marché où, si elles veulent y demeurer et prendre une place croissante, il faut qu'elles transforment leur façon de faire.

Jusqu'à maintenant, beaucoup d'entreprises répondaient à ce besoin, parce qu'elles avaient une flexibilité externe : je vais engager du nouveau monde, des jeunes plus compétents. C'est de

moins en moins possible, parce qu'il y a la rareté et le vieillissement de la main-d'œuvre. Et, pourtant, les changements dans les entreprises sont majeurs. Ces entreprises sont en croissance et en innovation, soit pour changer leur produit, soit pour se positionner sur un marché qui est de plus compétitif, de plus en plus ouvert à l'international.

Le développement des compétences de base : une demande nouvelle

Changements dans les entreprises

- Changements technologiques : l'arrivée de nouvelles technologies de production. Pour être capable de faire une production en flux continu, pour être capable de faire des produits plus différenciés, il faut des compétences qui n'étaient pas requises hier dans un mode de production plus tayloriste, plus répétitif.
- Flexibilité à l'interne : précisément pour rendre la production plus flexible, il faut réorganiser les équipes de travail et ça demande donc une polycompétence. On va le voir par exemple dans les comités sectoriels.
- Contrôle de qualité : il y a aussi un nouveau domaine, c'est que la petite entreprise ne peut pas exporter si elle n'accroît pas son contrôle de qualité exigé soit par les pays importateurs à l'étranger, soit par nos propres normes à l'interne. Le contrôle de qualité, ça veut dire quoi au quotidien? Ça veut dire une communication écrite beaucoup plus intense qu'avant et cela change le besoin de compétence.
- Formation technique plus fréquente : finalement, un autre problème que Jean-Pierre a bien souligné, c'est l'accroissement de la demande de formation technique dans toutes les entreprises. Pour suivre une formation technique, il faut qu'elle soit rentable, et que ce soit relativement rapide. Il faut une compétence de base pour suivre cette formation. C'est un obstacle important.

Une demande nouvelle au plan national et international

Cette demande nouvelle, on la reconnaît partout. Au niveau national, Statistique Canada (Enquête sur la littératie) en a parlé. Le Conference Board est en train de faire un assemblage d'études de cas novateurs au Canada en formation dans les PME qui le démontre bien.

Le Centre pour les compétences en milieu de travail à Ottawa, qui est financé par le ministère fédéral, est très préoccupé par ce problème. On l'a vu dans le rapport de Jean-Pierre sur la Nouvelle-Écosse, la Colombie-Britannique. Tout le monde reconnaît qu'il y a un problème de réactualisation de compétences de base de la population active au travail.

Au Québec, la CPMT reconnaît ça dans les programmes finançables [notamment]. Et d'ailleurs le problème ce n'est pas un problème de financement, c'est la même chose dans les comités sectoriels.

À l'international, c'est vrai partout. Le dernier rapport du BIT, celui de l'OCDE, l'Union européenne, l'Australie. En passant, l'Australie arrête le 1 %. Il y a une énorme différence entre le Québec et l'Australie, dont le 1 % est versé dans des fonds consolidés de l'État. Quand il n'est pas utilisé, le 1 % au Québec est cogéré par les partenaires, c'est une source – pour reprendre l'extraordinaire mot de M. Trahan – d'investissement.

La même chose en Grande-Bretagne : ce qui est intéressant, [c'est qu'] ils sont obligés de couper leurs dépenses en aide à la formation en entreprise de 25 %. Malgré cette coupure, ils ont laissé tomber, hélas, le programme « *English* » mais ils ont maintenu tout l'effort d'investissement dans les PME sur la formation de base, ce qui est un signe intéressant de la priorité qu'attache ce pays à la formation de base. Même chose en Irlande et aux États-Unis, etc.

Une demande [qui n'est] pas toujours évidente au quotidien dans les PME

Le problème est que, si on reconnaît tous dans nos grands réseaux le problème de la formation de base d'accroître les compétences dites essentielles (terme du fédéral), c'est dans les petites entreprises que le problème de la planification à moyen terme n'est pas faisable au quotidien. Elles n'ont pas les ressources, l'ampleur et la flexibilité pour le faire.

Premier constat

C'est lorsqu'il y a un événement déclencheur que le besoin arrive à la surface :

- Bris de machine ou de matériel.

- Introduction de nouveaux équipements : le prestataire d'un nouvel équipement fait juste la formation technique et s'aperçoit qu'il a un blocage dans la formation technique. Pour un poste de travail numérisé, il faut maîtriser la règle de trois, et si ça fait 20 ans que tu ne l'as pas utilisée...
- Phénomène nouveau qui est extrêmement intéressant, l'arrivée de programmes de francisation dans nos entreprises a un effet déclencheur intéressant. L'entreprise s'aperçoit qu'une fois que les employés maîtrisent plus la communication écrite, laquelle c'est évident qu'ils doivent l'apprendre puisqu'ils arrivent de pays non francophones et non anglophones, cela a un impact important sur le marché de l'entreprise, sur la formation technique. L'ensemble des employés découvre que c'est vrai pour eux aussi et les programmes de francisation ont [ainsi] un effet déclencheur.

Deuxième constat

- On ne peut pas répondre à ce besoin s'il n'y a pas un support accessible et flexible. C'est important ces deux supports. D'abord pour déterminer le besoin précis, organiser la formation correspondante et assurer un suivi.

L'ingénierie de formation a trois pattes : déterminer le besoin, organiser la formation et assurer la formation. S'il manque une patte, ça boite.

La demande de l'entreprise n'est pas une demande de formation scolaire standard. C'est une demande d'actualisation des compétences qui sont là souvent latentes et qu'on n'a pas eu la chance de pratiquer. Si cela fait 15 ans que vous n'avez pas pratiqué votre portugais, vous allez avoir des problèmes.

C'est important de saisir cet enjeu car il y a une stigmatisation possible des problèmes de formation de base dans l'entreprise. Les travailleurs ne veulent pas sortir leur problème de l'alcôve, et avec raison, pour ne pas se faire humilier. C'est vrai pour l'ensemble des programmes d'alphabétisation, c'est un problème d'actualisation.

C'est une double demande. C'est la demande des employeurs liée à un problème de production. Mais c'est aussi des attentes et des besoins des employés, car ces employés ont des attentes très précises : « *Je ne suis pas sûr de dire que j'ai des problèmes de ce côté-là.* » Dans nos enquêtes,

on s'est aperçu de toutes sortes de petits accidents du genre. On cache le fait qu'on n'est pas capable de lire : un travailleur arrivait le matin, une demi-heure à l'avance pour pouvoir lire le rapport de contrôle de qualité du « *shift* » précédent, pour écrire le même rapport de son « *shift* » et montrer qu'il était capable de lire jusqu'à ce qu'on découvre qu'il avait des problèmes importants du suivi du *monitoring* de la qualité dans la production.

Donc, c'est important qu'on démystifie ça et qu'on donne de l'espace pour révéler ces situations qui sont normales.

Les conditions d'accès à la formation :

- Les travailleurs exigent avec raison : si vous voulez une heure de formation sur une heure de travail, mais je perds mon *lift* pour aller chez moi. Y a-t-il un moyen pour négocier [...] cela a un impact sur la formation.
- L'autre élément le plus important : les motivations multiples. Ok, je vais embarquer dans la formation en entreprise, mais j'ai aussi un intérêt parce que je suis père de famille et cela va m'aider dans mon rôle parental avec mes enfants.

Tenir compte de ces motivations non liées au travail accroît beaucoup l'implication des apprentis dans l'apprentissage. Cette médiation entre la demande réelle de l'entreprise et celle des employés derrière ça, il faut y répondre. On voit l'importance de l'analyse des besoins. Si l'entreprise ne peut pas, avec de l'aide externe, analyser ses besoins précis.... On s'aperçoit dans une entreprise en environnement où on utilisait beaucoup des mathématiques que le problème est la communication écrite. Dans d'autres [entreprises], c'est le contraire. C'est important que l'entreprise ait de l'espace pour faire valoir ses besoins.

Pratiques phares

- Arrimage entre les nécessités fonctionnelles de l'organisation et les aspirations des individus.
- Actualisation des compétences de base.
- Formation ancrée dans le contexte de l'entreprise.
- Encadrement par niveau : ce qu'on appelle, ici, le rôle clé du contremaître. C'est extrêmement important, pour être capable, à la suite de la formation, d'être un relais pour le suivi.

Politiques et dispositifs

- Cela demande des dispositions flexibles, capables d'aider l'entreprise à jouer des rôles qu'elle n'a pas le temps de jouer. Elle n'a pas le temps de lire cinq pages de toutes les conditions administratives du Fonds de la formation, mais s'ils ont quelque chose pour les aider à le faire, cela fait toute une différence.
 - Les mutuelles au Québec jouent un rôle intéressant là-dessus; même rôle de regroupement en Irlande.
 - Les services de courtiers (Grande-Bretagne), leur rôle est intéressant.
 - Les services aux entreprises (Québec) aident les petites entreprises à être un intermédiaire entre les instances gouvernementales. Le problème, ce n'est pas les fonds. Les fonds sont là. Le problème c'est la capacité pour l'entreprise de faire la demande au Fonds et d'organiser la formation étant donné qu'elle n'a pas les ressources pour le faire.
- Importance de financer, en amont, une analyse des besoins particuliers de chaque entreprise. Au Québec, on finance la formation de base, les tests pour mesurer les compétences pratiques utiles à certains endroits. Mais on n'a pas de ressources en amont de la formation pour faire l'analyse des besoins.
- Appui au suivi. C'est beau d'apprendre à se familiariser avec l'informatique, mais si, dans le contexte pratique de mon poste de travail, j'ai un bogue, ce que j'ai appris n'est pas utile. La formation n'aura pas d'effet. On ne forme pas pour former, on forme pour accroître la capacité d'action du monde, et donc le rendement est un enjeu majeur, l'ingénierie de la formation en entreprise, c'est l'amont, et la formation est l'aval.
- Les caractéristiques recherchées des agents de formation : flexibilité, réponse sur demande, rôle intermédiaire...

Les enjeux

- L'enjeu économique de l'actualisation des compétences de base du personnel des PME est aussi important dans les PME que dans les grandes entreprises. Le problème est qu'il ne peut pas se [résoudre] de la même façon. Et cet enjeu est le même : la compétitivité de nos économies est très liée à l'introduction des nouvelles technologies, à notre capacité de

réorganisation de travail pour faire une formation en flux continu pour être compétitif. C'est un enjeu économique majeur.

- Difficulté pour les petites entreprises, une difficulté structurelle – liée à leur taille – de reconnaître la nécessité et la faisabilité de la formation de base. Quand il y a un bris, un problème technique qui surgit, il faut qu'il y ait immédiatement des réponses flexibles.
- Le contexte particulier des PME pour le développement des compétences.
- Danger de stigmatiser les individus.
- L'optimisation des dispositifs et des pratiques : on n'a pas beaucoup d'expérience de la formation de base, mais on en a assez maintenant pour être capable d'en faire une évaluation rigoureuse, pour être capable de mieux développer nos dispositifs et nos politiques. C'est pour ça qu'on a besoin d'une bonne recherche en évaluation.

Merci.

Présentations des chercheurs (suite)

6. Alain Dunberry

Alain Dunberry est professeur chercheur en éducation et formation des adultes au Département d'éducation et formation spécialisées de la Faculté des sciences de l'éducation de l'UQAM depuis 2001. Il est membre actif du Centre interdisciplinaire de recherche et développement sur l'éducation permanente et de l'Observatoire compétences-emplois. Ses travaux portent principalement sur l'évaluation et l'ingénierie de programmes de formation des adultes. Pendant plus de 25 ans, M. Dunberry a été consultant en coopération internationale auprès de l'Agence canadienne de développement international, de la Banque mondiale et de l'UNESCO.

Titre de la présentation :

L'évaluation de la formation et de son rendement: quelques données, quelques réflexions

« On constate peu d'évaluation du rendement de la formation et, pourtant, on ne forme pas pour former; on souhaite pouvoir démontrer que la formation est un investissement, et non une dépense », Alain Dunberry

C'est évident que les PME ne commencent pas par investir dans l'évaluation. Avec les besoins, les contraintes qu'on a à faire, dans l'entreprise, la première chose à laquelle on pense tout d'abord et avant tout : avoir une bonne analyse des besoins et pouvoir fournir une formation de qualité.

Néanmoins, c'est toujours un peu présent en arrière-fond que le développement de la formation en entreprise va être tributaire des moyens qu'on va mettre en place pour faire en sorte que la qualité de la formation s'améliore et que justement le rendement soit au rendez-vous et que ça ne soit pas une dépense.

N'importe qui ici qui connaît les processus inhérents à une petite entreprise ou à une grande entreprise, ça n'a pas vraiment d'importance, est conscient du fait que c'est difficile de s'améliorer quand on n'évalue pas.

Mais encore faut-il une conception de l'évaluation qui soit adaptée au contexte des organisations, qui ne soit pas une évaluation qui somme toute devient lourde, tellement difficile qu'on pense plutôt à la remettre ou d'y voir plus tard que de l'intégrer progressivement dans ses habitudes.

Pour ce qui est de mon exposé, en voici le contenu :

- Au CIRDEP, on a eu l'occasion de faire une recherche sur les pratiques d'évaluation de la formation de l'entreprise performante. [Je vous en parle.]
- Ensuite, je vais vous présenter les pratiques des entreprises québécoises en général.
- Puis je parlerai des pratiques des entreprises américaines, question de pouvoir se comparer.
- J'aborderai la question de l'évaluation du rendement parce que c'est une question centrale. Comme disait M. Trahan, est-ce qu'il agit d'un investissement ou d'une dépense ? C'est difficile de faire l'économie de l'évaluation du rendement.
- J'arriverai ensuite à une conclusion.

Les pratiques des entreprises québécoises

- En 2006, au CIRDEP, on a procédé grâce à l'appui du Fonds de la CPMT, le PSRA plus précisément, à une étude des pratiques d'évaluation de la formation de 12 entreprises québécoises considérées comme performantes. Déjà à ce moment-là l'intention n'était pas d'assommer les entreprises avec des pratiques performantes qu'elles devraient faire ou d'arriver avec une analyse critique sévère des pratiques d'évaluation des entreprises. C'est plutôt de dire : regarder ce qui peut se faire dans l'environnement tel qu'on le vit de la part des entreprises, collègues en quelque sorte, partenaires ou qui sont considérées comme performantes, leaders dans le domaine.

L'idée est moins de porter un jugement sur les pratiques que d'illustrer la faisabilité de la chose compte tenu de la situation actuelle.

- On a investigué trois secteurs : métallurgie, commerce de détail et communications graphiques.
- Six « grandes entreprises » (400 à 14 000 employés [une à 14 000]) et six PME (50 à 175 employés).

Vous savez tout aussi bien que moi que le seuil critique autour de 400 employés permet de dire que quelqu'un peut commencer à temps plein à s'occuper du dossier prioritaire de la formation.

Un des problèmes qu'on a eus par rapport aux PME, de toute évidence, c'était d'y entrer, parce que, dans bien des cas, on s'est [retrouvé] avec le numéro de téléphone du directeur de production

qui avait bien d'autres choses à faire que de répondre à notre demande pour participer à notre recherche sur l'évaluation de la formation en entreprise.

Alors, qu'est-ce que ça a donné?

Vous reconnaissez les cinq niveaux dans la littérature [voir le tableau suivant] :

1. Satisfaction : On demande aux employés s'ils ont apprécié le processus.
2. Apprentissage : Est-ce qu'ils ont appris au-delà de la satisfaction, donc plus le type examen ou contrôle des apprentissages.
3. Comportements : Est-ce qu'ils transfèrent effectivement après une certaine période, un, deux ou trois mois? Est-ce qu'ils ont modifié leur comportement à leur poste de travail?
4. Résultats : L'impact de cette modification sur les ressources de l'organisation.
5. Rendement financier.

Dans le cas des grandes entreprises, on constate [que] toutes les entreprises ont des pratiques. Ça ne veut pas dire qu'elles le font systématiquement, certaines oui, certaines non, mais elles en ont des pratiques d'évaluation de la satisfaction (voir le tableau). On voit que ça baisse au niveau des grandes entreprises, mais que les trois niveaux sont assez bien couverts.

Dans les PME, toutes ont fait de manière plus ou moins occasionnelle de l'évaluation, en apprentissages, moins en comportements, en résultats encore moins et aucune du rendement financier.

Les pratiques d'entreprises québécoises performantes*

	Niveau 1 Satisfaction	Niveau 2 Apprentissages	Niveau 3 Comportements	Niveau 4 Résultats	Niveau 5 Rendement fin.
Grandes	6/6	6/6	5/6	1/6	1/6
PME	6/6	6/6	4/6	1/6	0/6
Total	100 %	100 %	75 %	17 %	8 %

* Dunberry, 2006.

Donc, c'est jouable de faire de l'évaluation, de la satisfaction de manière occasionnelle, [...] car c'est ce qu'il y a de plus facile. On peut se faire une formation maison et puis l'utiliser de manière assez redondante, répétitive. On peut régler la question à bas coût et très facilement.

Ce que la littérature nous dit : ça n'a aucun pouvoir prédictif. Ce n'est pas parce qu'on est satisfait qu'on va éventuellement modifier nos comportements en poste de travail et générer un impact au niveau de l'organisation.

Alors c'est très limité. Il ne faut pas nécessairement pour autant jeter le bébé avec l'eau du bain, dans le sens que l'évaluation du rendement du processus a quand même un sens. Si votre situation, vos conditions de formation, votre formateur ont de graves lacunes, ça va vous l'annoncer, et si le processus génère beaucoup d'insatisfaction ça peut influencer. Alors là, on a trouvé des études où, avec une satisfaction très faible ou une insatisfaction, on a néanmoins généré des apprentissages. Vous pouvez vous référer à votre expérience vécue où quelqu'un qui vous fait travailler trop fort, comme ça nous arrive parfois à l'UQAM, ça génère de l'insatisfaction à court terme et de la satisfaction à long terme.

Donc, on a ce portrait-là pour les entreprises performantes, des entreprises considérées au-delà du peloton par les comités sectoriels qui ont été interpellés.

Si on regarde maintenant au niveau de l'ensemble des entreprises québécoises, à deux reprises, le MESS a évalué les retombées de la loi 90 sur les pratiques de la formation dans les entreprises. En faisant cette évaluation, un échantillon, le mien de 2006 n'était pas représentatif, mais celui-là est représentatif des entreprises québécoises.

Qu'est-ce qu'on constate?

- 49 % des entreprises répondant à l'enquête disent évaluer la formation. Mais, là encore, il s'agit de pratiques sporadiques et non nécessairement systématiques.

Le tableau nous donne plus d'information par rapport aux différents niveaux au modèle de formation. Quatre niveaux : les niveaux 1, 2, 3 et « Autres façons ».

Les pratiques des entreprises québécoises*

	Niveau 1 Satisfaction	Niveau 2 Compétences en fin de formation	Niveau 3 Comportements	Autres façons
1998	41 %	46 %	40 %	
2002	30 %	35 %	29 %	10 %

* 18 % de 100 employés et plus.

Selon Lapierre *et al.* (2005).

- 1998 : niveaux 1, 2, 3 et « Autres façons », assez intéressant,
- 2002 : baisse de pratiques à 30 %, niveau 1, 2 et 3 autour de 30 %, « Autres façons » : 10 %.
Quand on parle des « autres façons », on ne parle pas d'évaluation de rendement, on parle d'autres façons d'évaluer par des choses indirectes qui peuvent être l'évaluation du rendement. L'évaluation du rendement, on n'y pense pas vraiment. C'est extrêmement rare, on va voir que, même aux États-Unis, c'est rare.

Il ne faut pas oublier ici qu'on parle d'entreprises parmi lesquelles 18 % ont 100 employés et plus, on parlait du seuil de 400 employés pour avoir quelqu'un affecté à la formation. Ça peut expliquer bien des choses. Néanmoins, ça témoigne du fait qu'il y a des choses faisables et qui peuvent éventuellement devenir plus systématiques.

Les pratiques des entreprises américaines

Si on veut se comparer au géant..., on parle d'entreprises qui ont 50 000 à 60 000 employés.

- Pendant plusieurs années, l'American Society for Training and Development (ASTD) a publié un rapport sur l'état de l'industrie de la formation dans l'entreprise comprenant des données sur les pratiques d'évaluation.

Qu'est-ce que ça donne? (voir le tableau qui suit) :

- Un niveau 1 qui est très, très fort depuis des années, même s'il y a une évolution des pratiques; il y a le niveau 1 autour de 70 %, le niveau 2 autour de 30 %. En 2002, on a 40 %, beaucoup plus faible que le niveau 1.

- Niveau 3 : autour de 20 %, ça varie en 2000.
- Niveau : évaluation des résultats, on voit que c'est de l'ordre de 7 %, 9 % et 11 % (taille environ 5 000 employés, entreprises représentatives, ce sont les meilleures dont il s'agit ici).
- On a une baisse importante selon le niveau, ça tient un peu à la culture américaine qui donne beaucoup d'importance à la satisfaction de la personne qui participe à la formation. C'est aussi un état de fait par rapport à une industrie, parce qu'il faut comprendre que l'évaluation de la satisfaction de la formation bénéficie au fournisseur en premier lieu. Il sait si son produit s'est bien vendu, il sait éventuellement qu'un autre marché va l'attendre.
- On voit une baisse très prononcée. Si on compare par exemple le niveau 3 américain par rapport au Québec, on se rend compte qu'on s'en tire pas si mal, qu'on a peut-être des pratiques un peu plus disciplinées.

Les pratiques des entreprises des USA : les entreprises « représentatives* »

	Niveau 1 Satisfaction (%)	Niveau 2 Apprentissage (%)	Niveau 3 Comportements (%)	Niveau 4 Résultats (%)
1999**	77	38	14	7
2000**	78	32	9	7
2001**	91	36	17	9
2002**	75	41	21	11
2003***	74	31	14	8

*Taille : environ 5 000 employés **Sugrue, 2003; *** Sugrue et Kim, 2004.

Spécificité des pratiques québécoises

Si on regarde effectivement la spécificité québécoise, on se rend compte que :

- Les pratiques québécoises se distinguent par une meilleure répartition des efforts d'évaluation entre les trois premiers niveaux (satisfaction, apprentissages en fin de formation, comportements en poste de travail).

C'est un choix fort sensé pour les PME. C'est une répartition d'énergie. C'est ce qu'il faut finalement quand on a peu de moyens techniques. C'est d'arriver à générer tranquillement une

culture de réflexion des apprentissages et, plus les données recherchées sont étalées, plus on a cette chance de créer cette réflexion sur les apprentissages.

Néanmoins, on constate peu d'évaluation du rendement [impact, ROI (*return on investment*)] de la formation, et pourtant :

- on ne forme pas pour former;
- on souhaite pouvoir démontrer que la formation est un investissement, et non une dépense.

Mais il ne faut surtout pas prendre pour acquis que l'évaluation du seul ROI, par exemple, apporte la réponse à toutes les questions.

La réponse n'est pas aussi simple qu'on le croit.

- Par exemple, Chochard et Davoine (2010) ont procédé à l'évaluation du ROI de cinq formations en management et leadership, constatant que le ROI fluctue énormément : 54 % à 189 %, pour des formations relativement semblables.
- Que faire de ces chiffres sans autres informations? Ce n'est pas suffisant.

Qu'est-ce qu'on fait quand on a 28 % de ROI, on est content, moins content... On est un petit peu obligé de remonter sur la chaîne causale et de dire : Qu'est-ce qui ne marche pas dans ma formation ? C'est ce que ces chercheurs ont fait.

Alors, les principaux facteurs qui ont contribué à l'impact de la formation, avec ROI élevé :

- Des opportunités de transfert.
- Le sentiment d'efficacité personnelle; l'impression en toute fin de la formation que je suis capable de faire les choses qu'on m'a apprises.
- Du soutien de l'entreprise; niveau 3 : transfert, une formation de qualité; processus de satisfaction élevé qui témoignerait de ça.
- Des résultats personnels positifs, comportement au poste de travail qui s'oriente vers le niveau 4.

On parle de tous les niveaux quand on veut faire une analyse. Et l'importance de ces facteurs varie selon les entreprises (contextes) et les formations. Il ne peut pas être pris pour acquis. Ce

n'est pas une liste magique qui s'applique à tout et partout de manière unique. Donc, des facteurs qui peuvent être appréciés par une évaluation de la satisfaction et des apprentissages en fin de formation ou par un suivi du transfert.

Ce que je veux dire :

- La formation à impact élevé est un processus parfois complexe.
- Là comme ailleurs dans l'entreprise, il y a place pour l'optimisation.
- Les meilleures pratiques d'évaluation sont celles qui sont en mesure de générer une réflexion collective sur l'ensemble du processus : besoin – formation – transfert – impact.

Quand on parle d'évaluation, il ne faut pas penser exclusivement à mesurer, c'est une façon d'évaluer. On peut évaluer sans mesurer, mais on ne peut mesurer sans réfléchir, par ailleurs.

Merci beaucoup.

Témoignages des représentants d'entreprises

7. Stéphane Bégin, président de Conceptromec Export inc.

Créée en 1988, la société Conceptromec Export est maintenant reconnue comme l'un des chefs de file mondiaux en conception et en fabrication de machinerie automatisée destinée à la production de joints d'étanchéité pour le secteur de l'automobile.

Titre du témoignage :

La coexistence, un modèle novateur d'alternance travail-études

« Les défis à relever : c'est vraiment investir dans le capital humain [...] développer les compétences en innovation », Stéphane Bégin

D'abord, merci beaucoup aux organisateurs de me donner l'opportunité de parler d'un projet innovant en formation chez nous, chez Conceptromec en Estrie.

Ce que je vous propose, c'est de parler du profil de l'entreprise afin que vous puissiez voir dans quel secteur d'activité on évolue, la complexité avec laquelle on doit composer à tous les jours. Nous verrons par la suite les défis qu'on a à relever avec notre main-d'œuvre et puis le projet comme tel : la coexistence, un modèle innovant d'alternance travail-études.

L'entreprise

Je commence par l'entreprise :

- Fondée en 1988, cela fait 23 ans
- Siège social situé à Magog, Québec, Canada
- En activité à Guadalajara, Mexico
- Chiffre d'affaires de 10 millions dollars
- Territoires de ventes : Canada, États-Unis, Mexique, Brésil, Corée, Europe
- Outils et systèmes de gestion : nous œuvrons dans l'automobile, nous concevons et fabriquons de l'équipement automatisé pour l'automobile, nous avons des outils complexes
 - Gestion intégrée (ERP) (Entreprise Resource Planning)
 - Méthode Kanban
 - Amélioration continue (Kaizen)

- Production à valeur ajoutée et système de management
- Normes CSA
- Accréditation C-TPAT (Customs-Trade Partnership Against Terrorism), pour pouvoir vendre aux États-Unis
- Certification ISO 9001:2008, normes de qualité, très important pour les entreprises comme la nôtre

L'équipe

- Nous avons 80 employés. La plupart des employés sont des ingénieurs, techniciens, machinistes, gens de ventes, principalement, c'est ce que nous avons comme type d'emplois chez nous. On a un ingénieur au Mexique. Présentement, on est en période de recrutement pour embaucher deux autres techniciens pour faire le service après-vente au Mexique.

La mission

Vous voyez un peu la complexité de l'entreprise chez nous. La mission d'entreprise, c'est-ce qui règle vraiment toutes les actions qu'on met de l'avant : *Permettre aux entreprises nord-américaines, nos clients, d'être compétitives sur l'échiquier mondial en concevant, fabriquant et commercialisant de l'outillage spécialisé et des équipements technologiques.*

Pour nous, c'est très important de faire partie du développement stratégique de nos clients, et nos clients, ce sont tous des multinationales. Pourquoi ils [feraient] affaire avec une entreprise de 80 employés située à Magog? C'est pour ça qu'il faut les convaincre, c'est là le travail.

Le modèle d'affaires

Et puis, juste pour vous montrer le modèle d'affaires de Comceptromec, je l'avais présenté comme une vision en 2002 à tous les employés. À l'époque, les gens avaient peur de ce qui s'en venait. Par contre, aujourd'hui, tout le monde a embarqué dans le modèle, c'est ce qui fait le succès que nous obtenons aujourd'hui :

- Au Québec : On fait la vente-marketing, États-Unis, Canada, Mexique, on veut faire la RD au Québec, on doit travailler à valeur ajoutée : juste travailler pour faire de la production. Pas de valeur ajoutée, je ne pense pas qu'on peut vivre longtemps. On fabrique les équipements complexes, on s'assure de service après-vente.
- Au Mexique : Quand on a fait le modèle d'affaires, on n'avait pas le Mexique en 2002. En 2008, on a ouvert quelque chose : services de location, dessin technique, fabrication des équipements de série.
- En Allemagne : Ils sont reconnus pour avoir de l'équipement sophistiqué; au lieu de les compétitionner, on s'est associé avec une firme allemande pour importer de l'équipement afin de donner de la valeur ajoutée à notre produit.
- En Italie : Prochain *challenge*, on rencontre un compétiteur en avril pour lui faire comprendre qu'il faut arrêter de se battre : on est deux petites entreprises de 80 et 60 employés. On fait affaire avec des multinationales, et on a des compétences, des produits, des technologies complémentaires, on doit faire des échanges.
- Au Brésil : Il y a quelqu'un qui fait les ventes pour nous. On est en train de développer une coentreprise pour fabriquer parce que la taxe sur l'importation est très élevée.
- La Corée : On a fait un transfert technologique en Corée, j'y étais la semaine dernière. Ils sont meilleurs que nous pour fabriquer les machines en série, ça ne donne à rien de se battre contre eux. Par contre, pour innover on est meilleur qu'eux. Donc on va rester dans notre champ de compétence.

Donc, vous voyez un peu la complexité avec laquelle on doit composer tous les matins, quand on se lève : la technologie, des produits sophistiqués, puis un modèle d'affaires assez complexe.

La gamme de produits

La gamme de produits, pour vous montrer une brève description des pièces d'équipement automatisé : la valeur de vente est entre 100 000 \$ et 1 000 000 \$ pour l'équipement.

Défis à relever

Les défis à relever : c'est vraiment investir dans le capital humain, comme vous pouvez le voir :

- Embaucher de la main-d'œuvre qualifiée.
- Conserver une équipe expérimentée.
- Favoriser la réactivité aux besoins changeants des clients et des marchés. Ce que nos clients nous demandaient dans le domaine de l'automobile en 2008 est totalement différent aujourd'hui. Nos clients nous demandent – parce que nos clients sont principalement à Détroit, dans les maisons mères – de fabriquer de la machinerie très complexe, très automatisée pour leurs usines aux États-Unis. Par contre, la demande est pour de l'équipement moins sophistiqué pour leurs usines où il y a une main-d'œuvre moins chère, en Chine par exemple.
- Développer les compétences en innovation, de l'innovation à 360 degrés.

Ce qui m'amène à parler du Projet PRIMOM.

La coexistence, un modèle novateur d'alternance travail-études

Le projet PRIMOM : C'est un comité qui s'appelle PRIMOM : partenariat régional d'intégration de la main-d'œuvre dans le secteur manufacturier.

Le projet a pour mission d'assurer un bassin de main-d'œuvre qualifiée pour le secteur manufacturier en Estrie.

Le projet qui a été mis de l'avant et dans lequel on a embarqué en septembre dernier, c'est un projet pilote. Pour l'entreprise : prendre un jeune qui est au collège qui a deux années en technique de génie mécanique de faites, qui est en troisième année. Au lieu de finir dans deux sessions pour faire ses trois ans, il va prendre deux ans. Par contre, il va faire de l'alternance en entreprise deux jours par semaine et trois jours par semaine en classe. Pour nous, c'est un statut d'étudiant apprenti. Il vient lundi, mardi, il est en classe, mercredi, il revient travailler, le jeudi il retourne en classe, le vendredi il vient travailler, Présentement, il est à sa deuxième session.

Donc chez nous, on a plusieurs pratiques, à l'interne, d'intégration de nouveaux employés. Ils passent par le même cheminement qu'un nouvel employé. Ils doivent connaître les différents départements, prendre conscience des défis à relever. On opte beaucoup pour l'embauche des stagiaires, universitaire, collégial, ou même les DEP sont très porteurs pour nous. Et puis, depuis septembre, on participe au projet coexistence travail-études.

Si on parle un peu plus pointu au niveau du partenariat école-privé :

- C'est une collaboration et du respect mutuel des forces et des possibilités de chacun.
- C'est un consensus pour satisfaire aux exigences et répondre aux préoccupations des partenaires.

Exemples d'avantages et d'engagements

➤ Au niveau de l'entreprise

- Recevoir des stagiaires avec une formation de base, c'est-à-dire que le stagiaire a déjà fait deux années.
- Engager de la main-d'œuvre étudiante pendant toute l'année. Si on s'engage pour l'embaucher 15 semaines même si le travail fluctue, on se doit de permettre au jeune de faire son stage en entreprise.
- Attirer des candidats, car ce n'est pas tous les jeunes qui disent : je vais faire le DEC en quatre ans au lieu de trois ans. On s'entend qu'ils veulent finir l'école.
- Former la relève selon la culture de l'entreprise. Ce que je trouve formidable dans ce programme, c'est que tu prends un jeune à 20 ans et tu peux le modeler comme tu veux. C'est super intéressant.

➤ Pour l'étudiant

- Intégration rapide sur le marché du travail. Pour lui [l'étudiant] avant de finir l'école, il sait déjà de quoi a l'air le marché du travail, il est déjà deux jours par semaine en contact peut-être éventuellement avec ses mentors, des gens qui vont l'influencer.
- Le jeune explore les différentes facettes de sa future profession.

- Il acquiert de l'expérience pratique. Il sort de l'école peut-être au bout de quatre ans, mais il a quand même un an d'expérience, pour nous c'est super important.
- En plus, il a un revenu pendant la dernière année, parce qu'on le paie pour être chez nous.

On a un rôle social à jouer comme entreprise, un rôle corporatif, c'est sûr pour monter un bassin de main-d'œuvre, mais aussi pour aider notre jeunesse. Pour moi, c'est [très] important.

➤ **Pour l'établissement d'enseignement**

- Hausse de la clientèle étudiante.
- Hausse du taux de réussite, par ce qu'on le voit, le jeune depuis septembre ce n'est plus le même jeune qui est rentré. Il était gêné, il commence à prendre sa place.
- Ajustement de la formation aux exigences du marché du travail. Le jeune, quand il retourne à l'école et que le prof est en train de donner la théorie, il est capable de porter un jugement, de dire ça c'est important, est-ce qu'on peut s'attarder un peu plus, j'en ai eu besoin en entreprise.
- Aide au perfectionnement des enseignants.

Mot de la fin

- S'assurer d'avoir une relève répondant aux besoins de demain, c'est très important; vous avez vu la complexité dans laquelle on œuvre.
- Très important : on a un rôle social à jouer, je vous en ai parlé tantôt, et puis je crois qu'une entreprise ne se développera jamais plus sans que ses employés se développent. C'est le principe de la chaîne avec un maillon très faible.

Merci beaucoup.

Témoignages des représentants d'entreprises (suite)

8. **Geneviève Lauzon, conseillère principale, Direction des ressources humaines**
Aon assurances
Aon Parizeau inc., Division Québec de Aon Hewitt
Assurances, gestion du risque, conseils

Aon Parizeau, la division du Québec d'Aon Hewitt, compte sur un effectif de 91 personnes. Chef de file mondial dans les domaines de la gestion du risque, du courtage d'assurance et de réassurance, des conseils en gestion et en capital humain, et de l'impartition, la société emploie environ 36 000 professionnels dans 500 bureaux répartis dans plus de 120 pays.

Aon prépare ses clients à saisir les occasions d'affaires qui découlent du changement. Les besoins de chaque client étant uniques, l'entreprise a acquis une expertise dans un large éventail de processus d'affaires, de produits et d'industries. Ses gestionnaires de comptes et de relations définissent une perspective globale des organisations clientes afin de faire correspondre le savoir-faire d'Aon à leur stratégie d'affaires.

Titre du témoignage :

Pour une culture de formation en entreprise

« On va passer d'une entreprise où la formation est obligatoire... à une entreprise où la formation fait partie maintenant de notre culture », Geneviève Lauzon

Bonjour. Mon nom est Geneviève Lauzon, je suis conseillère principale aux ressources humaines chez Aon Parizeau.

On est des courtiers d'assurances, le plus gros au monde, sur 36 000 employés qui englobent Hewitt House. Aon Hewitt est notre division Capital humain. Nous, on en a peut-être 20 000 au monde. Ici au Québec à Aon Parizeau, Aon en a 91 employés. Sous la division de la maison mère USA, on a 60 employés.

On a une grosse division de formation qui est basée à Toronto. Par contre, au Québec parce qu'il y a la loi provinciale du 1 %, la maison mère de Toronto a dit : Vous au Québec, vous allez vous organiser avec votre propre formation.

Donc, c'est ce qu'on a fait. En 2008, on a fait une demande pour un certificat de qualité d'initiatives de formation (CQIF). Moi je l'appelle toujours le certificat des initiatives. Si vous ne savez pas c'est quoi [un certificat], on est maintenant exempté de la loi du 1 %. Dans votre cahier,

aux pages 15 et 16, vous avez une définition bien complète de ce que c'est exactement et de ce dont on est exempté en réalité. On n'a pas dans notre relevé 1, dans notre déclaration, à dire c'est quoi le montant qu'on a dépensé chaque année.

Ceci dit, on était content, on s'est dit on est exempté, on n'aura plus à faire ça [la déclaration], on ne retourne pas en arrière [pour] regarder combien on a dépensé chaque année au niveau de la formation pour nos employés. Pour nous, c'était facile à faire (de la formation), parce qu'en travaillant en assurance on est obligé de donner de la formation à nos gens. Il y a peut-être 60 % de nos employés qui sont obligés d'avoir des unités de formation continue auprès de l'AMF et de la Chambre de l'assurance de dommages.

En tant qu'entreprise, on payait déjà la formation à nos employés, sauf que c'est beau, on paye de la formation et on dépasse amplement le 1 %. Cela a un effet inverse chez nous, les gens sont obligés de faire de la formation et vont à des formations parce qu'ils sont obligés d'aller à des formations. Donc quand ils reviennent, c'est quoi le bénéfice pour notre entreprise de les avoir envoyés et d'avoir payé cette formation, zéro c'est rien, parce que les gens vont faire des formations juste pour aller faire des formations.

Quand on s'est inscrit au CQIF, on s'était dit qu'on n'aurait plus à retourner en arrière pour vérifier c'est quoi les formations qu'on avait payées. On s'est dit c'est bien, c'est excellent. Mais il y avait quelque chose qui venait avec. Quand tu fais application pour le certificat, tu ne peux pas dire : voilà, maintenant je suis exempté, merci au revoir. En tant qu'entreprise, tu as des choses à faire. Puis l'objectif pour nous et plus particulièrement maintenant, c'est de dire : on va passer d'une entreprise où la formation est obligatoire en raison du poste occupé à une entreprise où la formation fait partie maintenant de notre culture. On est obligé en tant qu'entreprise de faire quelque chose pour développer cette culture à l'intérieur de l'entreprise, qui ne se faisait pas avant.

C'est un gros défi, parce que les gens sont habitués à aller en formation juste pour aller en formation et on commence à leur dire non, vous n'allez pas faire ça. Vous allez en formation, parce que ça va vous rapporter quelque chose et rapporter quelque chose à l'entreprise.

La première étape pour nous a été de créer un comité de formation. C'est un comité paritaire qui a des employés et des représentants de l'employeur. Depuis quelques mois, c'est moi qui suis responsable du comité en partenariat avec une autre représentante d'employés. On se partage la

présidence, la partie employeur a son mot et la partie « employés » a également son mot dans le comité.

Ce qu'on tente de faire depuis quelques années et plus particulièrement depuis quelques mois, c'est de s'assurer qu'on va au-delà de l'unité de formation, au-delà de l'UFC. Pour être bien honnête, c'est venu avec le certificat de qualité. Si on n'avait pas le certificat de qualité, on aurait continué à envoyer les gens en formation juste pour les envoyer en formation. On n'aurait pas tenté d'aller au-delà de ces unités de formation, parce que, de toute façon, pour le gouvernement on dépensait plus de 2 %.

Donc, on n'avait aucune raison d'aller plus loin, mais ce n'est plus le cas, parce qu'avec un certificat de formation on est obligé de se structurer, on est obligé de démontrer qu'on a une volonté de faire plus, que juste dire tu es obligé de faire la formation, vas-y je paie. C'est ce qu'on a fait au cours des dernières années et on est en train encore de développer des formations à l'interne. Des formateurs à l'interne accrédités par la Chambre de l'assurance de dommages donnent des formations à nos employés pour développer des talents à l'interne, c'est nouveau.

On a aussi créé des partenariats avec nos fournisseurs. On a des assureurs qui montent des formations pour nos employés sur leur service, sur une particularité, sur ce qu'ils offrent. On fait l'inverse avec eux, on prend la formation qu'on a à l'interne, on la donne à nos fournisseurs. On s'entraide. C'est quelque chose qui n'existait pas avant. Cela permet une évaluation des besoins, ce qu'on n'avait pas dans le passé.

Témoignages des représentants d'entreprises (suite)

**9. Laurence Morel, directrice des opérations
Donorperfect Canada inc.
Développement de logiciel de collecte de fonds**

Titre du témoignage :

Pourquoi choisir le codéveloppement professionnel?

« Le gros avantage avec FORMAPLUS c'est que j'ai une porte d'entrée unique... C'est simple comme processus... Il faut que ce soit simple car je n'ai pas de temps à investir, à organiser une activité de formation », Laurence Morel

On n'est pas dans les statistiques que les chercheurs ont présentées : on est cinq (employés). C'est une toute petite PME. On vend un logiciel de collecte de fonds qui s'adresse à des organismes de charité. On fait le support au téléphone, sur le logiciel, la formation, une partie de développement. On vend un peu de produits dérivés. Dans la structure de mon entreprise, il n'y a pas de responsable de RH, pas de responsable de marketing. [Je suis responsable de tout], en plus, j'ai des employés [à gérer].

Le gros défi qu'on a dans une toute petite entreprise c'est de partager nos connaissances. Moi je dois redonner mes connaissances à mes employés et j'ai un employé clé qui doit être capable de donner ses connaissances. Dans notre secteur d'activité, c'est très difficile de trouver des formations structurées. Notre logiciel utilise un langage de programmation sur lequel il n'y a aucun cours qui se donne. C'est un langage qui est en fin de vie, qui va être dans le domaine public. On ne peut pas trouver de formation sur ce logiciel.

L'autre chose, on fait affaire dans un secteur avec la collecte de fonds où il n'y a pas de formation qui existe structurée; il n'y a pas de DEC ou de bac en collecte de fonds. Il y a des formations entre professionnels, ce n'est pas ça que je cherche pour mes employés, ce serait [une formation] en support technique mais aussi en collecte.

La mutuelle de formation qui m'a approchée s'appelle FORMAPLUS, à laquelle j'ai adhéré et qui m'a proposé la démarche de codéveloppement professionnel. La personne de FORMAPLUS vient à nos bureaux une fois par mois – on essaie pour deux fois par mois – et elle nous aide. On sélectionne une problématique qu'on a eue au niveau technique qui peut être [soulevée] par un employé ou par moi, peu importe. On essaie de valider toute la démarche qu'on a eue. Le but c'est de partager nos connaissances là-dessus et d'uniformiser la réponse à donner au client.

La personne de FORMAPLUS nous aide à quoi? Comme elle vient frapper à notre porte, on est obligé de s'arrêter, de l'accueillir. On est obligé de faire la démarche de formation; c'est très important parce qu'autrement on ne s'arrête jamais. Il faut qu'on réponde, on est sur appel. Le client appelle, il faut qu'on réponde. Si on a quelqu'un à la porte, on prend le temps de l'accueillir [...]. On prend le temps de s'arrêter. On a une démarche qui peut durer jusqu'à une heure.

Le gros avantage avec FORMAPLUS, c'est que j'ai une porte d'entrée unique, je signe un chèque, j'ai quelqu'un qui vient. C'est simple comme processus. J'ai besoin de quelqu'un, je dis vendredi 11 h, j'envoie un *email*. Il me dit c'est correct, je serai là à 11 h. Il faut que ce soit simple car je n'ai pas de temps à investir, organiser une activité de formation, appeler trois consultants, comparer les prix, voir le meilleur, voir ce qu'ils vont me donner.

[C]'est très récent comme démarche, à peu près trois mois. L'évaluation du rendement reste difficile mais apparemment c'est difficile partout, ce qui me console.

Ce qui est intéressant dans le codéveloppement, c'est que ça permet d'intégrer les nouveaux employés, comme [maintenant] je suis en recrutement d'un nouvel employé. [celui-ci] arrive dans un environnement de quatre employés. Nous, des fois, on n'a pas besoin de parler, on se connaît tellement bien. Juste à se regarder, on sait ce qu'on veut dire. Il faut qu'on réussisse à verbaliser quand on a un nouvel employé. Il ne peut pas deviner, il ne fait pas partie de nous encore [...].

L'autre objectif, un chercheur en a parlé, moi je cherche [à ce que] les employés prennent conscience que l'apprentissage doit se partager, les connaissances doivent se partager. Moi je n'ai pas de problème à envoyer mes employés à la formation. C'est juste qu'il n'y a pas de formation où je peux les envoyer. En faisant du codéveloppement, cela permet aux gens de réaliser qu'ils sont eux-mêmes détenteurs d'une connaissance et qu'ils peuvent eux-mêmes être des formateurs.

Donc, voilà.

Témoignages des représentants d'entreprises

10. Christian Galarneau, directeur général Comité sectoriel de main-d'œuvre (CSMO) des industries des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine

Mission :

Favoriser le développement de la main-d'œuvre et de l'emploi dans les secteurs des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine, en utilisant la voie de la concertation patronale-syndicale.

Le Programme d'apprentissage en milieu de travail permet de reconnaître les compétences des travailleurs et des travailleuses et de leur faire acquérir celles qui leur manquent. Cette formule de formation par compagnonnage en usine contribue à accroître la performance générale de l'entreprise, en plus d'aider celle-ci à relever les défis de la concurrence et de la pérennité de l'emploi.

Titre du témoignage :

L'apprentissage en milieu de travail : conditions de réussite et retombées des bonnes pratiques en matière de développement et de gestion des compétences en milieu manufacturier

Bonjour, cela me fait plaisir de m'adresser à vous. Nous sommes un des 30 comités sectoriels présents au Québec et on représente un secteur où la concentration de PME manufacturières est très importante. Notre comité sectoriel est composé de 1 800 entreprises au Québec et compte environ 55 000 emplois.

Depuis 10 ans, on a rejoint à peu près 600 entreprises dans les pratiques que nous avons au niveau du programme d'apprentissage en milieu de travail et nous avons réalisé environ 5 200 ententes dans le cadre de ce programme depuis son existence. On a un peu plus de 300 compagnons que l'on a formés depuis les deux dernières années et on a développé un logiciel de gestion des compétences qui rejoint à peu près 120 entreprises. Actuellement, ce logiciel est utilisé de façon assez importante par une vingtaine d'entreprises et je vais me permettre de vous présenter un petit témoignage sur vidéo.

La gestion structurée des compétences constitue un avantage comparatif dont l'entreprise manufacturière peut difficilement se passer dans l'économie d'aujourd'hui. L'approche fait ses

preuves quand la direction et les employés décident de travailler ensemble et quand ils ont les outils, le réseau d'accompagnement et l'aide financière nécessaires.

Face aux changements : la polycompétence

Christian Galarneau – Directeur général CSMO : Une des raisons pour lesquelles on voit une évolution dans l'utilisation du capital humain dans le fonctionnement de nos entreprises, c'est [...] qu'on a des équipements qu'on n'utilise pas avec leur plein potentiel. On a voulu introduire beaucoup de production à valeur ajoutée, des méthodes de production à valeur ajoutée et on s'aperçoit que, pour que ça puisse se réaliser, ces stratégies-là, il faut que les gens soient capables de maîtriser davantage de compétences. On est passé dans les entreprises où une personne occupait un seul poste à pouvoir occuper 7, 8, 9, 10 postes. Alors, comme la personne doit posséder les compétences pour faire fonctionner plusieurs postes de travail, bien évidemment, il faut mettre en place un système qui nous permet de faire ce transfert d'expertise.

Résumé de l'approche

Louis Joncas – Chargé de projet CSMO : L'approche du comité sectoriel est basée sur l'implantation des programmes d'apprentissage en milieu de travail. Les programmes d'apprentissage découlent des normes professionnelles et l'approche du comité sectoriel est d'adapter les programmes d'apprentissage en milieu de travail, les normes professionnelles au plancher de production. Dans un premier temps, il s'agit de faire un court diagnostic de production, donc d'aller valider le flux de production. Des intrants à l'extrant afin d'être en mesure de tracer des profils de compétences par poste. Une fois que tous les acteurs se sont entendus sur le schéma de ces profils de compétences, on va travailler sur les critères de performances. Les critères de performances dans les programmes d'apprentissage en milieu de travail sont plus du type qualitatif. Nous, pour adapter chacune des entreprises avec qui on travaille, on va travailler plus sur le qualitatif. Concrètement, dans l'entreprise, qu'est-ce que ça veut dire ajustement de la machine, respect des dimensions, des tolérances, par exemple? On va spécifier ça avec des experts de métier. Ces experts de métier sont des compagnons potentiels et notre démarche englobe aussi la formation de ses compagnons potentiels qui sont déjà des experts de métiers et qui s'approprient les profils de compétences en nous aidant à définir les critères de performances. Ce qui fait que si on suit ce cheminement-là, développement des profils par poste, analyse des critères de performances, désignation des experts de métier et formation des compagnons, on peut développer un manuel, un cartable du compagnon par poste de travail. Cela

va nous donner un outil de transfert des compétences très structuré et très développé pour le compagnon, ce qui va lui faciliter la tâche pour le transfert des compétences en entreprise.

Réjean Lachance – Directeur d’usine, Industries AP : On voulait développer les compétences actuelles, donc il fallait prendre l’image des compétences actuelles. On a demandé à chaque superviseur et à ses chefs d’équipe, et on a aussi impliqué les employés. On a tous *listé* les tâches dont on avait besoin actuellement dans l’usine avec toute la liste des employés, puis on a fait un tableau qu’on a mis à la cafétéria. On a demandé aux gens : Allez vérifier, allez vous assurer que vos compétences sont vraiment affichées là. Après ça, on a sorti les besoins à venir de chacune des cellules qu’on va mettre en place. Le résultat était que s’il y a une cellule où on mettait trois employés, il fallait que les trois employés aient cinq tâches chacun. Les trois employés qui ont accepté d’aller là connaissaient seulement une tâche. Il a donc fallu les former sur quatre tâches.

Comité de formation : mise en œuvre de la gestion des compétences

Christian Galarneau – Directeur général CSMO : Pour appuyer le système de formation, non seulement le compagnon et l’apprenti, c’est comme on dit le développement de la relation étroite du développement du savoir. Mais encore faut-il que les acteurs dans l’entreprise soient conscients de ce rôle-là. Il faut qu’ils soient appuyés par un comité de formation paritaire où les représentants des travailleurs ont eu un mot à dire sur les personnes qui ont été désignées comme formateurs et sur les apprentis, sur les méthodologies de formation, les critères de performance. Il faut s’assurer surtout qu’il y a une rétroaction permettant à l’individu qui a participé à une activité de formation de mettre son savoir en pratique afin de voir s’il le maîtrise.

Louis Joncas – Chargé de projet CSMO : Le comité peut désigner des compagnons, il peut prioriser des besoins de formation, planifier des activités de formation et surtout il peut évaluer les retombées. Il peut évaluer ce que la formation a donné sur le plancher. Est-ce que les gens sont en mesure d’être autonomes, de maîtriser les compétences plus rapidement?

Robert Leblond – Ex-président du syndicat des travailleurs (CSN), Industries AP : On était d’accord pour mettre en place un système de formation. Dans le système de formation, c’était comme un livre qui était ouvert et on a vu par la suite la logique d’avoir un comité paritaire. C’est ça qui a fait que l’on a amené le système de formation. On ne savait pas trop où on s’en allait au

départ, on marchait par essais-erreurs. C'est l'aide et les idées de chacun, autant syndicales que patronales, qui ont amené le principe de formation dans l'usine.

Impact sur la gestion des savoirs, l'esprit de collaboration, la valorisation des travailleurs et le coaching

Sylvain Rioux – Directeur d'usine, Équipement Boni : Cela nous a permis de mettre de la lumière sur nos méthodes, qui étaient utilisées mais non communiquées. Cela nous a permis aussi de créer une mémoire collective plutôt qu'individuelle au niveau des procédures. On a engagé un agent de projet qui nous permet de recueillir toutes les informations dans l'usine et de les mettre sur papier. Il est en train de faire en sorte que pour chaque poste de travail j'aie un document complet avec les procédures, les manuels manufacturiers. Cela nous a permis d'amener les gens à collaborer avec nous pour développer davantage les méthodes. Cela a sécurisé l'avenir des employés et l'avenir de l'entreprise aussi. Ça nous a permis aussi de faire du coaching au niveau de nos formateurs. Donc de leur donner des notions pour devenir de meilleurs formateurs et puis, effectivement, tout le processus a valorisé autant les formateurs que les apprentis.

Impact sur la polyvalence, la flexibilité, l'intégration et la rétention du personnel

Daniel Corbeil – Directeur général, Portes et fenêtres Élite : Ce qu'on sent de perceptible, c'est que les outils que l'on a implantés, il y a trois ans, en termes de PVA, c'est que les gens du plancher, si on allait aujourd'hui leur parler, ils savent ce que c'est qu'un 5S, ce que c'est qu'un *kaizen*, ce que c'est qu'une compétence, vers où on s'en va avec notre tableau, notre matrice de développement des compétences, et la flexibilité, ça veut dire quoi chez Élite. Ça, c'est le premier grand volet parce que cela a démystifié un peu ce qui tournait autour de tout ça. Le deuxième grand volet, c'est qu'on voit un gain en termes de productivité réelle, qu'on mesure. Parce qu'on a mis des efforts pour bien former les gens, bien les accueillir. Ça commence aussi loin que tu accueilles les gens, c'est un processus qu'on a défini, documenté. Au travers du programme, ça nous a forcés à nous poser des questions, c'est où on peut s'améliorer pour s'assurer que nos gens ont une bonne formation chez Élite et qu'on les garde. Donc, le premier élément c'est que les gens comprennent bien ce qu'on veut faire et le deuxième c'est qu'ils aient le sentiment que l'on augmente leur valeur à eux aussi sur le marché. Si on ne fait pas bien le travail, ils iront le faire profiter ailleurs. Notre objectif, c'est de les garder ici.

Gain de productivité, réduction des délais de livraison, augmentation de la qualité des produits

Daniel Corbeil – Directeur général, Portes et fenêtres Élite : On a gagné un 45 % d'augmentation de productivité dans le PVC. Dans les fenêtres de PVC on a gagné entre 25 et 30 % de productivité et dans la famille des produits du bois, autour de 15 à 20 %. Nos délais de livraison ont été réduits dans certains cas de 40 %. On n'a pratiquement pas de *back-order* dû à ce qui s'est passé chez Élite et on a implanté un système de qualité qui évolue bien avec nos gens de plancher pour respecter les normes du marché.

Sous-titre : Impact sur l'approche client

Daniel Corbeil – Directeur général, Portes et fenêtres Élite : Une fois que les gens sont bien formés, peu importe qui va interpellé dans la chaîne, lorsque le client appelle à l'expédition ou même à la prise de commande ou à la planification à la limite pour savoir où est sa commande, les gens qui sont bien formés vont savoir qu'il y a une organisation en arrière qui supporte ce que tu es en train de dire au client. La promesse que tu fais à un client en lui disant « Je vais te livrer tes fenêtres telle date et dans tel état », il faut que les gens en arrière de toi, d'opération, de services à la clientèle, à la limite du service après-vente, de l'expédition... Si tout le monde est bien formé à utiliser les bons outils, bien la promesse que tu fais au client comme individu, que tu sois représentant ou à la vente interne, tu as une équipe de 130 personnes en arrière chez Élite qui va [appuyer] ça.

Sous-titre : Impact sur l'amélioration continue

Daniel Corbeil – Directeur général, Portes et fenêtres Élite : Ce que ça a permis de faire c'est de savoir qui est le compagnon, même dans le processus un petit peu informel qu'on a fait dans nos lignes avec nos familles de produits. Ils savent qui aller voir s'ils ont une problématique ou s'ils ont une bonne idée pour améliorer le sort de l'opération. Cela a permis de standardiser ou d'avoir un endroit où les bonnes idées sont rassemblées. Si on regarde dans le futur, on veut avoir chez Élite... on a 115 employés syndiqués, si juste la moitié générait une bonne idée par semaine, ça fait 2 500 bonnes idées par année. Là, le comité de direction aura à faire le travail, lequel on implante, dans quel ordre, puis comment on fournit à nos gens les bons outils.

Sous-titre : Impact sur l'innovation dans un esprit de concertation

Réjean Lachance – Directeur d'usine, Industries AP : J'ai l'habitude de dire à mes employés que les compétiteurs sont féroces et qu'ils veulent notre tarte. Nous, on ne veut pas leur donner, alors c'est important de toujours se battre, puis d'innover dans les méthodes de travail, d'innover dans nos procédures. Déjà là, on travaille sur la vision du futur, on appelle ça vision 2015. Je pense qu'ensemble on a sauvé l'entreprise jusqu'à aujourd'hui, puis ensemble on va sauver l'entreprise pour le futur aussi.

Intervention de M. Jean-Luc Trahan, président de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT)



Questions et échanges

Alain Dubuc – Animateur : [...] J'avais deux questions pour ceux qui ont pris la parole. La première s'adresse aux trois chercheurs. Ce que j'aurais aimé entendre d'eux, c'est un commentaire sur les exemples vécus qui nous ont été donnés par nos intervenants et ce qu'ils peuvent en retirer comme enseignement, comme réflexion sur la dynamique, sur la problématique des PME et la formation continue et sur la façon dont les besoins des entreprises et les services auxquels ils ont accès peuvent s'arrimer. Est-ce qu'il y a quelqu'un ici que cette question intéresse?

Paul Bélanger – Chercheur : Moi, il y a quelque chose qui m'a frappé. Souvent, on a parlé d'un des obstacles à la formation qui était la peur des entreprises de perdre leur personnel pour l'extérieur. Ce qu'on appelle en anglais le « *poaching* ». Ce qui nous frappe, je ne sais pas comment la salle réagit là-dessus, c'est comment se pose ce problème-là. Parce que certains économistes d'un autre âge (pas Jean-Pierre évidemment... rires) faisaient une opposition entre le capital technique et le capital général, prétendant que la formation dans l'entreprise c'était du capital technique et qu'il y avait tout le temps du « *poaching* » face à la formation technique. Mais nos enquêtes nous montrent qu'au contraire la formation dans l'entreprise a un effet de fidélisation, soit de développer l'appartenance à l'entreprise, et ça, c'est un gros problème parce que dans l'enquête qu'a faite le Conference Board of Canada, c'était un des obstacles que beaucoup d'employeurs mentionnaient sur l'investissement en formation. Ce serait intéressant de vous entendre sur cette question-là, je trouve...

Jean-Pierre Voyer – Chercheur : Commentaire différent. Moi, ce qui me frappe et qui confirme peut-être une observation que je m'étais faite, c'est que, lorsqu'on parle des petites et moyennes entreprises, c'est très, très hétérogène et très diversifié. La très petite entreprise, c'est un univers totalement différent de l'entreprise de Magog avec 80 employés qui est dans un secteur très technique où justement la formation doit être partie intégrante, où il y a un incitatif à la formation dans le modèle d'entreprise. C'est difficile pour moi de concevoir comment on peut diffuser cette notion de formation en entreprise dans des entreprises de moins de 10 employés par exemple qui sont une grande partie de notre économie quand même. C'est une toute autre paire de manches, à cause des facteurs qu'on a énumérés, comme les manques de ressources, et donc il faut faire attention au niveau des politiques pour ne pas les mettre dans le même bain parce que ce n'est pas du tout la même approche.

Alain Dunberry – Chercheur : Ce qu'on remarque aussi, et je vais mettre mon chapeau d'évaluateur, c'est que dans le cadre de petites et moyennes entreprises il y a développement de la formation dans la mesure où il y a une culture d'apprentissage. De manière très informelle, il y a de nombreuses évaluations qui se font. On peut refaire une lecture de ce qui s'est dit, puis voir que les boucles d'information circulent et que les gens savent ce qu'ils font et s'arrangent pour avoir des indicateurs de résultats de manière informelle, mais soutenue, et que cela alimente leur réflexion sur l'apprentissage.

Alain Dubuc : Merci. J'avais une question pour les quatre intervenants, et là, c'est le journaliste qui parle aussi. Dans vos rapports avec les structures qui peuvent vous fournir de l'aide, est-ce que vous avez trouvé ça simple, ou est-ce que vous avez trouvé ça compliqué? Dans tout ce qui touche les questions de formation. Soyez francs [rires].

Geneviève Lauzon – AON Parizeau : Moi, en fait, j'ai trouvé ça simple. Quand je suis arrivée et que j'ai pris le contrôle de la formation, le certificat des initiatives de formation avait un peu pour moi une mauvaise réputation. On disait que c'était complexe, que c'était compliqué, qu'il fallait faire des rapports, puis Oh mon Dieu, c'était la grosse affaire!!

Enfin, ce n'était pas tant que ça. Les gens avec qui j'ai eu la chance de travailler à la Commission des partenaires du marché du travail ont été très accommodants et ça a vraiment bien fonctionné. Je n'ai pas trouvé que ça avait été si complexe et si compliqué ni aussi lourd que ce à quoi je m'attendais quand je suis arrivée. Écoutez, moi je suis arrivée en période de renouvellement et lorsque je suis arrivée on m'a dit : Bon, Geneviève faut renouveler et voilà, c'est à toi!!

J'ai été un peu paniquée et je me suis dit : Ah mon Dieu!!, ça va être l'enfer, faut faire un rapport, c'est gros, c'est long. Puis finalement, ce n'était pas ça. Cela a très bien été et on n'a pas eu nécessairement de complications comme je pensais que ça allait venir. Ce n'est pas arrivé.

Alain Dubuc : Ce n'est pas la réponse à laquelle je m'attendais, mais c'est bien (rires). Monsieur Bégin.

Stephane Bégin – Conceptromec : Bien moi, ça va être une réponse qui va ressembler à ça aussi. Ce n'est pas moi qui m'en occupe, alors cela a bien été (rires). Mais non, ce que je dois

dire, c'est que nous, à l'origine du projet, il y avait une personne chez nous qui faisait partie du comité PRIMOM, pour bâtir ce programme-là. C'est pour ça que cela a été peut-être plus facilitant dans le sens qu'on connaissait les rouages et où on en était au départ du projet.

Alain Dubuc : Si on continue comme ça, la période de questions va se terminer bientôt (rires).
Monsieur Galarneau.

Christian Galarneau – CSMO : Bien moi, je me situe un petit peu plus entre l'arbre et l'écorce, parce qu'un comité sectoriel, évidemment, c'est l'intermédiaire entre la Commission des partenaires, le réseau d'Emploi-Québec et le besoin des entreprises. C'est certain que chez nous il y a eu un gros travail qui a été fait pour pouvoir bâtir du matériel qui a permis au manufacturier de se reconnaître à travers les outils et les programmes offerts par la Commission ou Emploi-Québec. Je vous dirais qu'une PME manufacturière, sa grande difficulté, c'est que, lorsqu'on parle de gestion de formation, pour elle la formation, c'est quelque chose qui se fait hors production à l'extérieur de ses murs. Et finalement, lorsqu'on leur demande s'ils ont des besoins de formation, ils nous disent non. Par contre, lorsqu'on leur demande : Mais est-ce que vous mettez en place des processus pour pouvoir développer la compétence de vos employés? Là, le chiffre est complètement différent. Donc la formation, pour nous, on ne doit pas l'adresser comme étant un niveau de mesure mais davantage comme quelque chose qui nous permet d'être un véhicule nous permettant d'atteindre le développement des compétences. Donc cela fait partie, si vous voulez être dans le processus, d'une méthodologie, mais non d'une finalité. Le travail qui est à faire avec les PME, c'est de les amener à pouvoir, un peu comme on le mentionnait dans le vidéo, dire qu'à partir d'une norme professionnelle, bien cela correspond à quoi comme image chez vous?

La difficulté qu'ont les entreprises, c'est d'être capables de pouvoir faire une reconnaissance de la compétence. C'est être capables de dire qu'une compétence, c'est mesurable, c'est observable, puis qu'on peut par ce processus-là être capable de dire si on a des gens qualifiés et comment on peut amener un système de transfert d'expertise. Alors je vous dirais que, quand il y a ce mélange-là d'intermédiaires qui traduit des fois certains besoins, on a des résultats fort intéressants.

Alain Dubuc : Madame Morel.

Sylvie Morel – DonorPerfect Canada : Bien moi, c'est simple, j'ai sous-traité l'activité de formation. Je suis avec une mutuelle, donc elle s'occupe de tout. Je ne sais pas comment ils font mais je ne veux pas le savoir non plus (rires). Donc je n'ai pas vraiment de problème.

Alain Dubuc : Je vous remercie beaucoup (rires). Est-ce qu'il y a des questions, des commentaires? Il y en a un. On commence par ici.

Luc Allaire – Conseiller CSQ : Oui bonjour. Mon nom est Luc Allaire. Je travaille à la Centrale des syndicats du Québec où je suis conseiller. Je voudrais réagir et ma question part d'un commentaire de M. Voyer où il disait que dans les PME il y avait un manque d'infrastructure adéquat, qu'il n'y avait pas de ressources spécialisées pour planifier la formation structurée, qu'il y avait une demande de la part des employés d'offrir davantage de formation menant à l'obtention d'un certificat officiel et qu'il y avait aussi un manque sur le plan des compétences de base en *littératie*.

Il existe dans les commissions scolaires des services aux entreprises, dans les cégeps aussi d'ailleurs et j'imagine que M. Bégin a dû collaborer avec eux pour son programme d'alternance études-travail. Je voudrais savoir si ces services aux entreprises pourraient être davantage utilisés pour répondre aux besoins des entreprises. Il y a une étude récente du Conseil supérieur de l'éducation qui mentionnait que, lorsqu'ils étaient utilisés, ils étaient très appréciés mais qu'ils étaient quand même assez peu connus de la part des petites entreprises. J'aimerais vous entendre réagir par rapport à ça.

Alain Dubuc : Monsieur Voyer.

Jean-Pierre Voyer – Chercheur : Je ne pense pas que la question s’adressait à moi. C’est sûr que je suis parti de l’observation mais, au niveau de la mécanique même, c’est clair que ce qu’on remarque c’est que, même s’il y a des programmes existants, nous, on a consulté des experts et je dois dire que j’ai été frappé de voir qu’en dehors de leur monde immédiat, souvent, il n’y avait pas tant de connaissances que ça par rapport aux programmes disponibles et offerts. Si on est une petite entreprise, qu’on s’intéresse pendant quelques secondes à la question et qu’on essaie de trouver du matériel, nous verrons qu’il existe toutes sortes de ressources. Mais d’aller chercher, de se rendre là, ça semble être une autre histoire. De là, peut-être, l’intérêt pour ce système de courtier à qui on peut s’adresser, que ce soit une mutuelle ou une agence privée, pour dire : Moi, je suis intéressé, trouvez-moi quelqu’un ou une ressource, s’il y a des programmes gouvernementaux et des choses comme ça. Mais ce « *gap* »-là est à remplir. Je ne réponds pas à votre question spécifique mais je la mets en contexte.

Alain Dubuc : Monsieur Bélanger.

Paul Bélanger – Chercheur : Il y a des gens des services aux entreprises dans la salle qui pourraient répondre. Ce dont on s’aperçoit dans les faits, c’est que les services en entreprises jouent un peu ce rôle de « *broker* ». Ils jouent un peu ce rôle d’intermédiaire entre les entreprises, les petites entreprises et les réponses à leur formation.

Deuxièmement, ils font une approche de formation sur mesure et ça, c’est majeur. C’est majeur pour répondre à l’entreprise. C’est important. Jean-Pierre, tu soulignais dans ton exposé la différence entre l’approche entreprise et l’approche individuelle. Pour ajuster l’offre et la demande de main-d’œuvre spécialisée de nos économies avancées, il y a l’approche entreprise qui est importante, c’est-à-dire permettre aux entreprises, comme on le fait au Québec maintenant, de développer davantage la formation avec la CPMT. Mais il y a aussi une autre approche qui est importante et qui n’est pas développée autant au Québec qu’on la développe ailleurs. Ce sont tous les programmes que tu soulignais : crédits de formation, congé éducation, fonds d’épargne, qui permettent aux individus de prévoir les coûts futurs de se former. Il y a une complémentarité entre les deux dans plusieurs pays. Les services aux entreprises jouent dans le premier volet, alors que les autres, services d’éducation des adultes des commissions scolaires et des cégeps, jouent dans le deuxième volet. Mais dans ce premier volet, qui est important, ce n’est pas toutes les commissions scolaires qui ont un service aux entreprises. Il y en a qui font de l’excellent boulot et il y en a qui sont complètement absents. Mais c’est quelque chose qui n’est pas assez connu au

Québec, tant au niveau des cégeps qu'au niveau des commissions scolaires. Le Conseil supérieur de l'éducation propose qu'il y ait un minimum d'investissement dans les services aux entreprises qui sont complètement autofinancés. Cela ne leur permet pas toujours d'être capables de travailler en amont de leur formation et de faire du boulot aussi en aval, etc. Donc, il y a peut-être là-dessus quelque chose à revoir dans leur stratégie.

Johanne Lachapelle, Réseau des intervenants en formation : Je suis très contente de la question de monsieur (Paul Bélanger). Je suis Johanne Lachapelle de la Commission scolaire des Chênes à Drummondville. Je suis également coprésidente du comité national des services aux entreprises. Nous sommes 110 maisons d'enseignement, commissions scolaires et cégeps qui sont représentés à ce comité national et actuellement nous sommes très interpellés par l'avis du Conseil supérieur de l'éducation qui met en lumière le fait que, lorsqu'on est connu, on est très apprécié et très sollicité, mais quand on ne l'est pas, on ne l'est pas. Également, la Fédération des chambres de commerce du Québec a déposé quelque chose par rapport à la pénurie de main-d'œuvre et on est très interpellés par cela.

Nous, ce qu'on s'était dit dans nos plans d'action pour la prochaine année, c'était qu'on voulait solliciter une rencontre auprès de la Commission des partenaires du marché du travail, alors j'en profite! On voulait rencontrer M. Trahan, alors le message est lancé (rires).

Je pense qu'on peut être des multiplicateurs. Cela peut être les cégeps et les commissions scolaires, dans chacune de nos régions, dans chacune de nos villes respectives, des multiplicateurs et des porteurs de bonnes nouvelles. On travaille avec les petites entreprises. Elles sont nos clients au quotidien, alors je pense qu'on est capable de vous accompagner là-dedans et de faire de la formation de base, comme le disait M. Bélanger. C'est vrai, on fait certains types de formation. On accompagne souvent dans les carnets d'apprenti pour faire de la formation hors production. Il y a plein de choses qu'on est capable de faire et malheureusement on est sous-employé et on ne travaille pas assez en collaboration avec vous. Alors j'espère sincèrement que la Commission des partenaires du marché du travail va nous rencontrer, mon collègue des cégeps M. Champoux et moi-même. C'est ce qu'on veut. Alors merci.

Alain Dubuc : Merci.

Danielle Chasles, Emploi-Québec : Oui, bonjour. Mon nom est Danielle Chasles. Je travaille à Emploi-Québec, plus particulièrement dans la région de Valleyfield Haut-Saint-Laurent [...]. Nous, dans la région, on a connu des fermetures d'usines importantes, dont Goodyear. Je pense que tout le monde en a entendu parler, et c'est ce qui a fait en sorte que les partenaires de la région se sont beaucoup, beaucoup concertés pour tenter de relancer la région. On a le bonheur en même temps d'avoir eu dans notre région une infrastructure importante, qui est l'autoroute 30. On souhaite sincèrement que ça va aider au développement de la région, ce qui fait en sorte que, pour ce qui est de la formation, tous les partenaires, Emploi-Québec, la commission scolaire et le cégep de Valleyfield (qui sont actuellement regroupés autour d'ÉduCo Formation sur mesure, qui est un centre intégré de services aux entreprises de la commission scolaire et du cégep) travaillent beaucoup en partenariat pour tenter de se connecter le plus possible avec les besoins des entreprises.

Alors, Monsieur Bélanger, vous savez on s'est déjà vus dans une autre conférence qui avait lieu dans notre région, j'aurais le goût de partager une question avec vous et avec l'ensemble des participants. J'espère que quelqu'un sera capable d'y répondre. Les défis qu'on a, c'est que, malgré qu'on ait fait une gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, dans toute la région pour prévoir les besoins en main-d'œuvre qui étaient pour venir avec l'avènement de l'autoroute 30. La gestion prévisionnelle s'est élargie aussi à d'autres employeurs qui prévoyaient avoir des besoins spécifiques en main-d'œuvre de façon à être en amont des besoins de formation afin de déterminer quels sont les travailleurs dont les entreprises auront besoin et quels sont les besoins des entreprises pour ce qui est d'actualiser des compétences ou de trouver de nouvelles compétences.

Également, on a une mutuelle d'attraction qui est composée d'employeurs qui se sont réunis parce que, justement, il y a un problème pour trouver de la main-d'œuvre compétente et pour l'attirer. Alors, les besoins comme tels ont été collectés tant au niveau de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre qu'au niveau d'une table emploi-formation où tous les acteurs sont représentés. On a également créé des tables sectorielles avec le manufacturier et avec les personnes qui travaillent dans les services publics pour trouver des façons originales de dire : comment on fait pour former la main-d'œuvre dont les entreprises auront besoin? Le problème auquel on fait face, c'est ce que M. Bélanger soulignait tantôt, soit la PME est tellement versatile aujourd'hui, on nous dit : on a besoin de soudeurs, il faut vraiment en former, alors on s'y met, vous savez on ne les forme pas du jour au lendemain ces gens-là. Et au moment où on les met sur

le marché du travail, parfois, eh bien le besoin il n'est plus tout à fait là parce qu'il y a eu un problème économique ou autre. Les entreprises qui avaient fait la demande, et on l'a vu dans toutes les tables, elles nous disent : Écoutez, on est peu au courant des programmes. Qu'est-ce qu'on peut faire, pouvez-vous nous informer constamment de ce qui se fait ou de ce qu'il est possible d'obtenir comme formation et est-ce qu'il est possible d'avoir un seul point de chute? On ne sait pas si on doit s'adresser à la commission scolaire, à Emploi-Québec ou à un autre organisme. On voudrait avoir un point de chute, une seule place où on peut téléphoner, puis dire, un peu ce qu'une intervenante disait à propos de la mutuelle, « là, j'ai un problème, est-ce que vous pouvez m'aider? ». Pourtant, on est assez présent dans le milieu. Alors, vous voyez, ce dont on se rend compte chez nous, c'est qu'il y a des entreprises, comme un peu à l'exemple de M. Bégin, qui ont une culture de formation, déjà ils planifient leurs besoins de formation au cours des prochaines années, où il y a une vision un petit peu plus à moyen terme, mais il y a beaucoup, beaucoup de toutes petites PME qui ne font pas ça. Alors, c'est très difficile [...] de déterminer leurs besoins et de prévoir leur fournir les travailleurs dont ils ont besoin quand arrivent les moments de croissance, entre autres. Alors voilà. Et juste peut-être pour M. Bélanger, j'aimerais vous entendre s'il y a un problème de se faire prendre les employés qu'on a formés. Je vous dirais que dans les entreprises, ce qu'on remarque nous, c'est davantage que les travailleurs ne savent pas trop où l'entreprise s'en va et ils sont vraiment inquiets pour leur emploi. Ce qui fait en sorte que, parfois, ils vont quitter l'entreprise après avoir reçu une formation pour aller chercher ailleurs.

Alain Dubuc : Merci. Un commentaire?

Participants à la table ronde : Non.

François Lamontagne, RHDCC : François Lamontagne, Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Durant la pause, je discutais avec mes collègues du Québec et on parlait un peu des présentations. Ce qui a frappé mes collègues, c'est le fait qu'on voyait, autant dans les présentations de Jean-Pierre et de Paul, qu'on met beaucoup d'énergie, qu'on passe beaucoup de temps à développer, à mettre en place des programmes pour développer les compétences de base et j'aimerais opposer cela un peu aux présentations de nos représentants du milieu des affaires qui finalement semblaient parler beaucoup plus peut-être des formations plus pointues, plus techniques, des efforts qu'ils ont faits à ce niveau-là. Alors j'aurais le goût de

leur demander à nos représentants d'entreprises, est-ce que vous avez des problèmes, est-ce que vous êtes familier avec les problèmes de compétences de base au sein de votre main-d'œuvre?

Christian Galarneau – CSMO : J'ai commencé en 1997, et le premier point que je voulais traiter, c'étaient les compétences de base. Lorsque l'on pose cette question-là aux manufacturiers, on nous répond : Non, non, cela n'existe pas du tout ici les problèmes en compétences de base. Par contre, ce qui est intéressant, c'est qu'à partir du moment où on commence à faire de la formation professionnelle, et on les accompagne là-dedans, on s'aperçoit souvent que les situations d'échecs en formation professionnelle sont associées à un manque de compétences de base. À ce moment-là, le fait d'avoir touché le problème permet de pouvoir en discuter puis de trouver une solution. Mais pour aborder la compétence de base en milieu manufacturier, PME évidemment, il faut qu'il y ait un problème et c'est l'échec. Comme il ne peut pas y avoir d'échec en formation en milieu de travail, il faut trouver une solution. Alors, c'est soit des problèmes en compétences de base, soit des problèmes de communication ou des problèmes de gestion. Ce sont des types de compétences qui sont plus « soft », qui sont difficiles à toucher mais qui sont joignables à partir du moment où on a une évaluation des difficultés en compétences professionnelles.

Alain Dubuc : Merci.

Maryse Perreault – Fondation pour l'alphabétisation : Bonjour, Maryse Perreault, présidente-directrice générale de la Fondation pour l'alphabétisation. Alors, en ce qui concerne les compétences de base, c'est 45 % de la main-d'œuvre actuelle en emploi qui n'atteint pas le niveau médian jugé souhaitable dans une société postindustrielle comme la nôtre, une économie du savoir. Ceci dit, et j'ai fait, non pas comme présidente-directrice générale de la fondation (mais dans une vie antérieure, j'en ai quelques-unes), sept ans de formation de base en entreprise, en collaboration avec des services aux entreprises des commissions scolaires. Je trouve, pour avoir cette expérience-là, qu'il y a un point qui n'est jamais soulevé. Tout le monde rame chacun de son côté avec les moyens du bord. Les services aux entreprises vendent leurs services, convainquent des entreprises et, du côté des entreprises, il y a un manque d'information et un problème de perception. Il me semble qu'il y a un énorme travail de ce côté-là à faire et qui n'est pas pris en charge actuellement. Je sais que ce n'est pas dans les mandats de la CPMT ou d'Emploi-Québec, on me l'a dit, mais je trouve que c'est une lacune importante. Les gens qui sont sur le terrain pour faire de la formation de base, ou les gens qui sont sur le terrain pour

produire des biens et services, ce n'est pas en haut de leur liste de faire de la formation de base et ils n'ont pas les moyens. Pour parler en très mauvais français, ils n'ont pas « l'*overhead* ». Les services aux entreprises des commissions scolaires offrent de très bons services. Ils n'ont pas tous la même expertise, mais beaucoup ont une expertise très adaptée de la formation sur mesure pour les compétences de base et je partage tout à fait le point de vue que monsieur (Bélanger) soulevait.

Il y a les stratégies aussi à réfléchir pour aborder les entreprises. Si on les aborde de front en prononçant le mot analphabétisme... on l'a essayé et ça ne marche pas. Il faut des stratégies mais il faut aussi créer un effet de masse. Pour l'instant, on est loin du compte et je pense qu'il y a une urgence d'agir parce que non seulement on a le même problème que tous les pays qui sont à peu près au stade de développement économique où on se trouve, mais nous, nous avons un choc démographique majeur. On est la deuxième société qui vieillit le plus vite après le Japon. On a l'intégration des immigrants qui est assez boiteuse merci et dont on va avoir besoin. Les derniers chiffres en matière de décrochage scolaire sont de 28 % avant l'obtention d'un premier diplôme. Alors, il y a une urgence d'agir. Il y a urgence de créer un effet de masse qui va permettre de rejoindre les gens plus loin au niveau de la formation. Je trouve que les gens en emploi sont une clientèle ou un public cible plus facile à rejoindre. Par contre, il y a des problèmes dans les perceptions d'un côté et dans la capacité à vendre les services, à faire reconnaître l'expertise de l'autre. Il me semble que là il y a un « *gap* » dont il faudrait s'occuper. Merci.

Alain Dubuc : Merci. C'est une intervention qui devrait susciter des réactions.

Jean-Pierre Voyer – Chercheur : Effectivement c'est un phénomène que vous décrivez très bien. Nous faisons présentement des évaluations à grande échelle pour voir si l'enseignement des compétences essentielles dans des secteurs précis peut faire une différence. Une des premières étapes a été d'analyser et de mesurer, dans des secteurs entiers, la compétence de la main-d'œuvre par rapport à ce que des postes X requéraient en termes de compétences. En dehors de la statistique de 40 % qui, on s'entend, est un peu grosse et je sais d'où elle vient cette statistique, mais même si on la réduisait à 30 %, c'est quand même un problème majeur. Mais on le remarque, effectivement, que le niveau d'alphabétisation, de *littératie* et les compétences sont en deçà des normes. Par contre, il y a un côté en moi qui pose la question : à qui la responsabilité? Tous les symptômes que vous avez décrits par rapport au décrochage scolaire, les nouveaux immigrants, le fait que les gens arrivent en emploi, ne se retrouvent pas dans tous les secteurs. Si

on engage des ingénieurs, on ne s'attend pas à ce qu'il y ait des carences. Par contre, là où la main-d'œuvre a moins de scolarité et où il y a de grosses carences, bien, qui on blâme? L'employeur d'une certaine façon peut se dire : est-ce que c'est vraiment à moi de payer pour ça? Je suis mal pris, je vais en faire, mais autrement est-ce que j'ai vraiment à payer pour ça? C'est un problème sociétal important. Quelle est la solution et qui doit payer pour fermer ce « gap »? Ça c'est une grande question.

Maryse Perreault – Fondation pour l'alphabétisation : Est-ce que je peux répondre? (Inaudible) L'argent est là, les occasions et l'expertise aussi. Les budgets dévolus au Fonds national, qui a changé de nom, mais on sait à quoi je fais référence, ont pour priorité numéro un le développement des compétences de base ou compétences essentielles. Il y a très peu de choses qui se font car le Fonds est inutilisé. Alors, il y a une mauvaise compréhension et des perceptions erronées. Les gens qui éprouvent les perceptions, c'est toujours vrai et c'est la responsabilité de qui? Je pense que ce n'est pas utile de se poser cette question-là. Il faut faire quelque chose et il me semble qu'on n'a plus le choix. Il me semble qu'il y a une urgence et que dans les 45 % dont on parle, presque la moitié a moins de 46 ans. C'est votre main-d'œuvre de demain. Si vous ne vous en occupez pas et que ça ne vous préoccupe pas, alors qu'il y a des subventions disponibles, qu'il y a de l'expertise disponible et qu'il y a vraiment possibilité de faire des programmes qui sont adaptés, sur mesure, qui tiennent compte des contraintes, qui sont fluides, souples et adaptables... Il me semble que le temps est passé où on se jette la balle, savoir si c'est de la faute du ministère de l'Éducation... Fort bien, mais ça ne résout pas le problème et je pense qu'il faut trouver d'autres façons d'envisager ça pour le régler rapidement parce qu'on est face à un mur et on s'en rapproche à une vitesse qui est exponentielle.

Paul Bélanger – Chercheur : Le problème se pose différemment dans l'entreprise actuellement. En termes scolaires, on voit la formation de base comme la première étape, puis ensuite la formation technique comme une deuxième étape. Mais dans l'entreprise ça ne se pose pas du tout comme ça. Un besoin de l'entreprise n'est besoin que s'il est ressenti. *A need is a need when it is a felt need.* Dans ce sens-là, c'est à travers la formation technique qu'on s'aperçoit en entreprise des problèmes de formation de base par exemple, à travers le bris des machines. Le problème, c'est d'avoir des structures souples qui aident l'entreprise à répondre à ces besoins-là. La FBDM (*Formation de base pour le développement de la main-d'œuvre*) est un exemple intéressant là-dedans. Le problème n'est pas le financement. On ne l'utilise pas au Fonds. On ne l'utilise pas parce qu'on n'a pas encore de structures souples qui permettent aux entreprises d'avoir un

« *broker* », un courtier qui aide à faire la démarche. Mais dans le développement de l'entreprise, il n'y a pas d'opposition entre formation technique et formation de base. La formation de base, assez bizarrement, vient après la formation technique en termes de démarche de l'entreprise puis de découverte des besoins.

Jean-Pierre Voyer – Chercheur : Si je peux continuer, une petite remarque vite...

Alain Dubuc : Oui, puis M. Galarneau.

Jean-Pierre Voyer – Chercheur : Juste pour dire qu'effectivement Paul met le doigt sur quelque chose d'important. Du côté de l'employé aussi, c'est excessivement important que ce lien-là soit établi. On n'approche pas quelqu'un en lui disant : « Tu as un problème d'alphabétisation, on va régler ça. On a un problème avec la façon dont tu fais ton travail, puis on va te donner des cours qui incorporent les deux éléments. » Ça, je pense, c'est le nouveau courant.

Alain Dubuc : Monsieur Galarneau.

Monsieur Galarneau – CSMO : J'abonde beaucoup dans le sens de M. Voyer. Les difficultés que l'on a pu avoir, nous, pour la formation de base, c'est que le premier critère pour que ça puisse être réussi, c'est que la personne qui va recevoir cette formation-là soit motivée à la recevoir. Même si elle a été identifiée comme ayant un problème de compétences de base, est-ce que cette personne-là va vouloir faire une démarche? Souvent lorsqu'une personne est identifiée dans une entreprise, elle est stigmatisée et à ce moment-là il faut travailler sur l'environnement. Alors comment, à l'intérieur d'un comité de formation, on va pouvoir accueillir quelques personnes qui ont des difficultés, puis comment on va amener ça comme étant une démarche qui va être valorisante pour ces personnes-là? Alors je vous dirais que c'est assez complexe de pouvoir toucher la formation de base. Nous, on a tenté à plusieurs reprises et des fois on a eu des échecs en raison peut-être du manque de motivation des gens à aller vers ça. Alors que dans d'autre cas l'entreprise a vraiment mis un système dans lequel toute la promotion ou toute la mobilité professionnelle étaient associées à une connaissance de ces critères et là, évidemment, il y a un partenariat avec une commission scolaire et il y a des actions qui ont été posées. Mais d'y aller de façon sociétale, c'est assez difficile et c'est vraiment du cas par cas. C'est souvent identifié en lien avec des changements dans l'organisation du travail qui amènent un

questionnement et nous, on peut vraiment toucher à ça quand on est en situation d'échec au niveau de l'évaluation des résultats en formation professionnelle.

Alain Dubuc : Merci. Madame.

Louise Crépeau – Formation de base pour le développement de la main-d'œuvre (FBDM) :

Oui, alors je continue en formation de base. Moi je suis une praticienne de la formation de base. Ça fait presque 20 ans que j'en fais. Pour faire de la sensibilisation dans les entreprises et auprès des syndicats, il faut y aller et puis sentir. Il faut y aller, faut sentir, faut voir, puis un moment donné c'est le bon moment. Comme dit Paul Bélanger, ou il y a un événement déclencheur, ou comme dit M. Galarnau, où il y a eu une erreur, il y a eu une formation professionnelle et là les gens voient qu'il leur manque des compétences de base. Il faut revenir un pas en arrière et consolider. D'ailleurs à la Formation de base pour le développement de la main-d'œuvre (FBDM), l'organisme que je dirige, l'entreprise d'économie sociale, notre slogan c'est « Fonder l'avenir sur des bases solides ». On ne peut pas penser envoyer quelqu'un en formation si les bases, le solage que je dis, ne sont pas solides. Alors, les compétences de base, c'est ça. Mais il n'y a pas deux cas pareils et il n'y a pas deux interventions pareilles. Il faut vraiment le faire sur mesure. Il n'y a pas une seule façon et à un seul moment. Il faut être assez « danseur » pour travailler en formation de base, parce qu'il faut y aller et sentir quand c'est le bon moment et poser 36 000 questions pour qu'il y ait un déclic qui se passe dans la tête de l'entrepreneur. Alors, il ne faut pas lâcher. C'est la première fois que je vais à une rencontre où on parle tant de formation de base, qui est toujours un sujet assez isolé et dont on ne parle pas, mais tant mieux parce qu'il faut en parler. Merci.

Alain Dubuc : Merci. Monsieur.

Michel Bérubé – Retraité du MESS : Oui, Michel Bérubé, un ancien de la Direction générale des politiques du ministère de l'Emploi. Je suis à la retraite depuis peu, alors je suis un petit peu relaxe. Je prends ça avec une certaine distance. J'essaie d'écouter, mais je mijote moins vite les informations que j'ai reçues aujourd'hui. Il y a une donnée qui est avancée par Jean-Pierre Voyer et qui me travaille depuis tout à l'heure. Au début de ta présentation, tu as mentionné que les PME québécoises semblaient faire moins de formation que les autres provinces, mais que par ailleurs on faisait plus de formation formelle. Ce qui me frappe c'est que avant l'adoption de la loi, et on fait toujours des comparaisons à cause des dispositifs particuliers au Québec, on essaie

de comprendre pourquoi il y'a pas plus de différences entre le Québec et les autres provinces et ça je pourrais y revenir après. Mais sur cette question-là, ce qui me frappe, c'est que avant l'adoption de la loi, avant 1995, dans les anciennes enquêtes sur l'éducation et la formation des adultes, les anciennes EFA, on avait toujours cette donnée-là sur la situation québécoise. Il se faisait beaucoup moins de formation au Québec. C'est-à-dire que le taux de participation des employés était souvent 10 points de pourcentage de moins que dans les autres provinces. C'était comparable aussi un peu à Terre-Neuve, mais, chaque fois, il se faisait plus de formation formelle. C'est comme si dans le modèle qui nous était proposé au Québec, contrairement à l'expression qui dit « Qui peut le plus, peut le moins », c'était le plus ou le moins. On faisait de la formation sur le tas, on en faisait moins ou on faisait de la formation qu'on achetait dans un modèle qui était apparemment le modèle de l'offre qu'on connaissait et qui était beaucoup aligné sur l'offre scolaire. C'est comme si la petite entreprise, qui n'est pas d'ailleurs assujettie à l'obligation du 1 % était toujours aujourd'hui, un petit peu dans le modèle qu'on avait pour la grande entreprise dans les années 1990. Donc ça, c'est un constat qui me fatigue.

L'autre aspect, Paul Bélanger a parlé beaucoup de réingénierie des systèmes. Ça fait un peu technique des fois le terme réingénierie. Je trouve qu'il y a un problème plus fondamental au Québec de réalignement des valeurs. On parle de formation de base et ça rejoint la comparaison de tout à l'heure. Au Québec, s'il n'y a pas plus de différence c'est, dans mon interprétation, qu'on est dans un processus de rattrapage accéléré mais par rapport à un retard qui était criant et pas seulement sur le plan de la participation à la formation mais aussi sur le plan des valeurs qui entouraient la formation. Des fois, j'utilise une comparaison que vous allez peut-être trouver farfelue et qui est extrême. Un moment donné, j'étais de passage à Genève et j'ai vu une belle phrase inscrite devant l'université qui disait que les citoyens avaient choisi l'éducation comme priorité de la ville, ce que je trouvais excellent. Cela aurait très bien pu être adopté au Québec en 1964 avec la révolution scolaire, sauf que ça datait de 1562 à Genève. Je voyais au plan culturel entre ce que les calvinistes avaient imposé dans certaines sociétés et ce qu'on vivait au Québec, un « *gap* », excusez l'expression, extraordinaire. Parce qu'en parallèle je pensais à Duplessis, qui aimait beaucoup déclarer que l'éducation c'est comme la boisson, ce n'est pas tout le monde qui porte ça [rires]. Alors en termes de valeurs, je trouve qu'on vient de là et il ne faut pas l'oublier. Donc, tout ce qu'on fait présentement, les témoignages aujourd'hui sont extraordinaires, ils montrent que par rapport à des concepts qui sont très audacieux, on va très loin, on va très en avant, on est à l'avant-garde, mais toujours dans un rattrapage qui demeure du rattrapage. Alors c'étaient mes deux commentaires.

Alain Dubuc : Merci. Alors, est-ce qu'il y a d'autres commentaires, d'autres questions?

Jean-Pierre Voyer – Chercheur : Je peux peut-être commenter sur le commentaire [rires]. Je voulais juste dire par rapport à la statistique, qu'elle provient de la Fédération des entreprises indépendantes. Ils ont un gros échantillon. Par contre, je me méfie toujours de ce qui n'est pas fait par les agences statistiques officielles, parce que les statisticiens ne sont pas toujours là pour évaluer le travail. Cette statistique m'a semblé un peu aberrante compte tenu de tout ce qui a été fait au Québec ces dernières années. Je pense que Paul a utilisé d'autres données qui donnent des résultats plus encourageants. Mais il y a peut-être un problème de composition. C'est une réponse technique que je donne. La structure des petites et moyennes entreprises au Québec est différente par rapport aux autres provinces. On a peut-être en moyenne des plus grosses ou des plus petites. Les statistiques comme ça ne vérifient pas la grosseur des entreprises. Donc il faudrait faire l'exercice et ça donnerait peut-être des résultats différents.

Alain Dubuc : Merci. Des commentaires?

Nelson Tremplay – Emploi-Québec : Monsieur Dubuc, j'ai une réponse à votre question de tout à l'heure. Cela fait 25 ans et plus que je travaille pour Emploi-Québec et ses fusions. Sur le terrain, je peux vous dire qu'avec ce qui s'est dit aujourd'hui et avec ce qu'on a connu dans les premières années, c'est très simple. Les entreprises nous le disent assez régulièrement que c'est facile de faire affaire avec Emploi-Québec. Ses programmes sont assez légers et je peux vous rassurer à ce niveau-là. Au niveau de la formation de base maintenant, Haute-Yamaska, c'est une terre d'accueil. Il y a beaucoup d'immigrants et je vous dirais que la région accueille autour de 200 familles par année. On entend parler espagnol tous les jours. Nos caissières affichent même qu'elles sont capables de parler trois langues. De plus en plus de dirigeants d'entreprises nous envoient comme message que la formation de base n'est pas seulement bonne pour les immigrants. Elle est souvent insuffisante au niveau de l'accueil des nouveaux employés et on se rend compte que c'est une autre forme d'immigrants, car on les prend à peu près au même niveau. Ils sont très loin au niveau de la formation de base. Donc, je pense qu'il y aurait lieu de faire un effort de ce côté-là pour être un peu plus investisseur au niveau de la formation de base et aussi je rejoins le monsieur derrière, au niveau des valeurs. Parce que, encore une fois les valeurs ont pris le bord dans bien des domaines. Écoutez, de ce côté-là, ma carrière n'est pas finie. J'ai encore le temps de voir l'évolution, mais c'est ce que j'avais à dire au niveau de la formation de base.

Alain Dubuc : Merci beaucoup.

Serge Hamel – Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale : Oui, Serge Hamel du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Ça fait plusieurs années qu'on travaille autant pour la Commission des partenaires du marché du travail que pour le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale à essayer d'évaluer les différents programmes. Il y a plusieurs programmes qui ont été mis en place pour l'aide à la formation en entreprise et lorsqu'on les évalue, on s'aperçoit qu'effectivement de façon générale, ces programmes sont efficaces. Ils répondent aux besoins, les employés et les employeurs sont satisfaits et ils trouvent des effets positifs pour les entreprises. Mais ce qui m'intrigue le plus c'est le niveau de pénétration qu'on a dans les entreprises. Quand on réussit à rejoindre les entreprises, on est efficace. Par contre, il y a énormément d'entreprises, quand on va les voir, qui n'ont pas reçu de services et qui ne connaissent pas les programmes et lorsqu'on vérifie si elles ont un besoin, on s'aperçoit que le besoin est du même ordre que les entreprises qui ont bénéficié de nos programmes. Donc, est-ce que vous avez des idées qui pourraient nous permettre de mieux atteindre les entreprises? Parce que pour plusieurs entreprises, ces types de programmes-là, à un certain moment donné, sont cruciaux pour réussir à survivre. Il y a des entreprises qui sans formation à plus ou moins long terme vont disparaître. Donc, je ne sais pas si des chercheurs ou des entreprises elles-mêmes ont des idées par rapport à ça.

Alain Dubuc : Je vais commencer. Je vous vole la parole une seconde. Vous avez-vous-même donné la réponse. Il faut leur faire peur. L'effort de conscientisation est une façon civilisée de faire peur. Il faut brandir un avenir qui n'est pas rose si on ne réalise pas le problème. Dans bien des cas, la peur de disparaître ou la menace à la pérennité, et on le voit pour la société québécoise dans son ensemble est un argument. Il faut réussir à l'articuler et être ferme dans le propos. Je suppose que dans bien des entreprises, dirigées par une seule personne et avec des petites ressources, on a soif de statut quo. Quand les choses vont bien on espère qu'elles vont durer. Il faut leur dire que la plupart du temps, sans changement structurel important, le statut quo n'est pas une solution. Là, je parle comme le communicateur, mais je pense qu'il faut brasser la cage par moment.

Paul Bélanger – Chercheur : Moi en pédagogie, je ne peux pas dire que la peur est un principe central (rires). Mais ce qui serait intéressant de regarder, c'est l'Angleterre et l'Irlande. Ça vaudrait la peine que la CPMT organise une mission dans ces deux pays sur ce genre de

questions. Même le gouvernement de M. Cameron, avec les coupures qu'il est en train de faire, a maintenu un autre programme que celui dont je parlais tantôt qui est le *Union Learning Reps*. C'est un programme qui permet de financer précisément des courtiers pour fin de formation qui sont souvent pris pour répondre à ce genre de problème. Dans le cas de l'Irlande, c'est une autre approche qui s'est faite et qui est une approche de regroupement d'entreprise, etc. Mais c'est clair que ce problème se pose dans de nombreux pays européens. Nous les francophones, les Québécois, on est plus près de l'expérience britannique et irlandaise que de l'expérience française, me semble-t-il, en termes de développement de nos pratiques sur ce champs-là. Dans ce sens-là, ça vaudrait la peine d'aller voir, parce qu'il y a des expériences intéressantes là-dessus et une mission de plusieurs acteurs nous permettrait d'explorer ça. Je veux juste faire un autre commentaire là-dessus et je vais le faire à partir d'une anecdote. À Trois-Rivières, il y a trois semaines, le directeur du port de Trois-Rivières a fait une conférence de presse pour saluer le renouvellement industriel du port de Trois-Rivières. Le port de Trois-Rivières avait réussi à mettre sur un bateau 160 conteneurs qui contenaient toute la machinerie d'une entreprise qui venait de fermer dans la région, et les conteneurs s'en allaient en Chine. Développement industriel!! (rires). Je dis ça pour dire la chose suivante : [...] c'est très intéressant d'écouter M. Bégin ou M. Christian Galarneau du comité sectoriel. L'avenir de l'économie du Québec est d'aller chercher des deuxièmes et des troisièmes transformations et, pour reprendre le langage de M. Trahan, il faut investir dans la compétence de la main-d'œuvre et c'est un enjeu économique stratégique pour le Québec. Et comme deux travailleurs sur trois sont dans les PME, il est clair qu'il faut qu'on lève les blocages du développement des compétences dans les PME et, là-dessus, je trouve que l'expérience qui est en train de se faire en Angleterre et en Irlande est extrêmement intéressante à aller explorer.

Jean-Pierre Voyer – Chercheur : Moi je me demande si le fait que le gouvernement a enlevé l'imposition de la taxe pour les plus petites entreprises a été une bonne décision. Parce que si on a une taxe qu'on doit payer, on se demande pourquoi. Déjà là, il y a une sensibilisation. Alors peut-être que ça a eu un effet de démobilisation. Je poserais la question si j'étais un fonctionnaire à l'intérieur du ministère et puis je questionnerais. Peut-être qu'il y a moyen de faire un retour en arrière, si c'est une bonne chose.

Paul Bélanger – Chercheur : En passant, ce n'est pas une taxe. C'est important, parce qu'il faut regarder l'expérience australienne. Techniquement, c'est une taxe, tu as raison. Mais c'est un fonds que les entreprises se créent et que les entreprises cogèrent avec les partenaires.

Jean-Pierre Voyer – Chercheur : Cela ne va pas aux revenus généraux. Je suis d'accord.

Paul Bélanger – Chercheur : Et ça, c'est très important. C'est pour ça, lorsqu'il y a eu le renouvellement de la loi, qu'il y a eu consensus de tous les acteurs là-dessus, précisément sur cette base-là et c'est très important. Ce n'est pas une taxe. C'est un fonds qu'on se crée et qu'on cogère, et ça c'est une énorme différence.

Jean-Pierre Voyer – Chercheur : En anglais on dit « *tax release* ». C'est un prélèvement, et c'est certainement la façon de l'orchestrer. C'est un prélèvement interne, mais il reste que c'est une cotisation. Si quelqu'un frappe à ta porte, puis dit : Tu n'as pas payé ton 1 %, tu dis : Pourquoi? De quoi vous parlez? Et puis là, on est sensibilisé un peu.

Paul Bélanger – Chercheur : Et la décision de 2002 d'enlever les entreprises en bas de un million de masse salariale est une décision tragique.

Alain Dubuc : Un petit mot, Monsieur Galarneau?

Christian Galarneau – CSMO : Un tout petit mot. Lorsque je regarde les PME manufacturières, la question de la comptabilisation des dépenses, c'est une activité qui ne fait pas partie de sa nature. Alors, évidemment, c'est quelque chose qui était contraignant pour elles, malgré le fait que le développement des compétences dans ces milieux-là se fait pareillement. Mais la façon de le faire, les critères de le comptabiliser et la façon de faire le suivi, c'est différent. Alors je pense que ces entreprises-là ont peut-être besoin d'un accompagnement. Mais d'être imposé pour pouvoir réaliser une activité de formation selon des critères qui sont définis dans le cadre d'une loi, je ne suis pas sûr que ça va bien coller à la réalité du fonctionnement de ce genre d'organisation-là.

Alain Dubuc : Monsieur Trahan. Je crois qu'il y avait cette personne-là qui était avant vous.

Mathieu Senecal – Mutuelle de formation FormaPlus : Je suis Mathieu, directeur général de FormaPlus. On parlait tout à l'heure de la difficulté de rejoindre les entreprises. J'ai deux personnes à temps plein qui travaillent pour rejoindre les entreprises et ça prend quand même un bon délai de six mois avant de faire signer un membre chez-nous. Les entreprises ne sont pas au courant des services qui existent. On leur propose plusieurs services qui sont gratuits mais ça leur

fait peur et ils n'en veulent pas. Donc oui il y a un gros problème de sensibilisation au niveau des services qui sont offerts. Pour ce qui est du 1 million de masse salariale, et c'était 250 000 \$ avant, je dois dire que la moitié de nos entreprises, donc environ à peu près 65 à 70, sont en dessous de 1 million de masse salariale et contribuent à la mutuelle. Elles participent pleinement aux activités parce qu'elles comprennent l'importance de la formation, et d'investir dans la formation.

J'avais un autre commentaire à faire sur le « paoching ». Tantôt monsieur Bélanger parlait du « paoching » et maintenant les entreprises, je dirais, que cela leur fait moins peur. Ils essaient de voir comment ils pourraient maximiser la période de temps que l'employé va être sur place. Ils savent que les jeunes vont bouger. Ils savent que dans trois ans, les personnes qu'ils ont engagées vont probablement se trouver un emploi ailleurs. Donc nous, on dit pourquoi ne pas maximiser ce trois ans-là justement en offrant des formations pour que la personne soit plus compétente en emploi. Donc oui le « paoching » ça existe mais je pense que la *donne* a changé un peu. On le sait maintenant que les employés vont partir, que je vais me les faire voler de toute façon, alors comment faire pour maximiser la période de temps pendant laquelle la personne est à l'emploi.

Alain Dubuc : Merci. Monsieur Trahan.

Jean-Luc Trahan – Président de la Commission des partenaires du marché du travail : J'ai l'impression d'assister à un discours d'initié : voici les recherches, les discours, etc. Moi ce que je sais quand j'ai rencontré M. Bégin de PRIMOM, c'est que, lorsqu'on fait un programme, il faut qu'il y ait un leader, un champion local qui va réunir tout le monde, car il y a beaucoup d'intervenants. J'ai pris la carte de René Gendron, qui est de la Maison régionale de l'industrie. Pour le programme dont M. Gendron parle, PRIMOM, c'est parce qu'on a été capable de réunir autour d'un problème plusieurs intervenants qui ne parlent pas nécessairement le même langage. Dans le cas de PRIMOM, les cégeps étaient là, les commissions scolaires étaient là, Emploi-Québec, le ministère de l'Éducation, les entreprises, les syndicats, et ils ont fait toute la discussion en se demandant : Qu'est-ce qu'on a à faire? Cela semble simple de parler du jeune homme, mais cette personne-là se posait des questions à savoir ce qu'elle allait faire, où est-ce qu'elle allait et le professeur lui a dit tu devrais prendre ce programme-là. Pour lui avoir parlé à Jean-Louis, j'ai trouvé quelqu'un d'allumé, qui était bien dans sa peau, qui était content et qui n'était pas là pour passer le balai. Alors je voudrais dire qu'on a besoin d'un champion.

Le deuxième message que je passe, c'est que le gouvernement annonce qu'il va y avoir une tournée sur l'adéquation entre les besoins du marché du travail et l'éducation et la formation. Il est important que dans vos régions, parce que ça va se passer dans les régions, vous puissiez y assister et que vous disiez ce que vous avez à dire. Il y a une chose qui est certaine. D'après moi, ce n'est pas un problème d'argent pour la simple et bonne raison que les 12 000 entreprises assujetties au Fonds qui donne 945 millions par année en formation, qui sont conformes, 80 % de cet argent-là s'en va dans le privé. Il ne s'en va pas dans les cégeps, il s'en va dans le privé. Alors s'il s'en va dans le privé, c'est parce qu'il faudrait peut-être passer d'une approche basée sur l'offre à une approche basée sur la demande pour répondre aux besoins des entreprises en disant « Voici ce dont j'ai besoin ». À partir de ce moment-là, on va être capable de libérer de l'argent.

Pour moi ce qui est important dans les commentaires que vous nous avez donnés, c'est que, dû à la rareté de la main-d'œuvre, le « *poaching* » va devenir totalement, excusez l'anglicisme, *irrelevant*. Si les chercheurs sont capables un jour de me dire ce que c'est que le retour sur l'investissement afin qu'on puisse aller le vendre en leur disant : « Écoutez voici, ça coûte moins cher. » Je sais qu'en Allemagne ils l'ont fait pour dire que ça me coûte moins cher de faire de la formation que de recruter une nouvelle personne. Si j'étais capable d'avoir ça au Canada pour pouvoir dire : « Voici ce qu'il en est, » je pense que ça faciliterait beaucoup le travail de tout le monde. Je m'excuse, c'était plus un commentaire que d'autre chose, mais je me suis permis de le faire. Merci.

Alain Dubuc : Merci. Des réactions à la table?

Table ronde : (Inaudible)

René Gendron, Maison régionale de l'industrie : Je pense que dans l'expérience PRIMOM, d'abord c'est un financement à trois organisations. Le privé a mis à peu près 50 % des fonds, l'Éducation et Emploi-Québec, le reste. Cela fait quatre ans que cela dure. Cela a commencé en avril 2007 par une étude auprès des entreprises pour déterminer les enjeux qu'elles auront à affronter dans les deux ou trois prochaines années. Le défi que l'on avait dans le secteur manufacturier, je représente une centaine d'entreprises, c'est que nos jeunes délaissent le manufacturier depuis très longtemps. Le manufacturier, c'est le secteur probablement qui en a arraché le plus dans les cinq dernières années. Alors comment dire à un jeune, qui a un potentiel de développement et d'avenir, d'aller dans un secteur où l'on entend parler tous les jours d'une

fermeture, d'une mise à pied, etc. Alors le défi pour nous, comparativement à la santé par exemple, il est à l'envers. Nous, il faut trouver les moyens d'intéresser les jeunes à ce que l'on fait, parce que, sinon, ils ne viendront pas chez nous. On le sait, il n'y en aura pas de main-d'œuvre dans les deux, trois, quatre, cinq prochaines années selon les commentaires entendus de tous. Alors il fallait absolument trouver une façon de rassembler les entreprises autour d'un enjeu et c'est ce que progressivement, avec le temps, on a réussi à faire. Il fallait essayer d'innover sur une façon d'intéresser les jeunes 12 mois par année. Parce que le problème qu'on avait dans le secteur manufacturier c'est que le jeune il se dit : moi c'est le fun l'été, j'aime ça, je vais faire un stage chez vous, mais au mois de septembre, là je retourne chez Walmart, parce qu'il faut que je travaille les fins de semaine, il faut que je continue à gagner de l'argent. Le jeune travaille en moyenne 17, 18, 20 heures par semaine, il ne peut pas s'arrêter. Là on se disait : O.K, qu'est-ce qu'on fait? Après une année de discussion, M. Trahan a raison, avec tous les partenaires, sur une base continue, chacun a trouvé une façon d'y trouver un avantage, chacun a mis un peu d'eau dans son vin, de façon à ce qu'on expérimente. C'est récent, en septembre dernier avec Stéphane entre autres, il y a six étudiants dans quatre entreprises qui vivent ça. On expérimente un nouveau modèle qui répondrait à peu près à tous les enjeux que l'on avait mis sur la table. Le jeune, il veut travailler, il veut apprendre, l'entreprise cherche une main-d'œuvre, les gens dans les écoles ont besoin d'avoir du monde. Nos commissions scolaires, nos cégeps, ils le disent, il y a des classes où ça va, mais il y a des classes qui sont vides. Il faut trouver une façon d'attirer les jeunes, tout le monde y gagnerait. Cela prend un petit peu de temps, mais progressivement on y est arrivé. L'enjeu qu'on a maintenant, c'est de démarrer en septembre au niveau d'une commission scolaire un autre programme de manière similaire. Eh bien, on aurait deux expériences dans deux programmes différents. Nous on croit qu'à moyen terme c'est une façon d'aider chez nous l'industrie manufacturière à trouver la main-d'œuvre dont elle aura besoin, à stimuler les jeunes et à faire en sorte que les entreprises poursuivent leur investissement en formation auprès des gens qui sont chez eux. On essaie de marier en même temps dans le fond des enjeux que les entreprises et même les réseaux scolaires ont à l'égard particulièrement du secteur manufacturier.

Synthèse

11. Alain Dubuc, animateur

« L'investissement dans les compétences et dans la formation en entreprise est une priorité des priorités. »

J'arrive au moment où je vais faire une courte synthèse de cette rencontre. Ce n'est pas simple de faire une synthèse d'une réunion comme celle-ci et surtout d'une problématique semblable. J'ai une approche personnelle dans ces dossiers-là qui est une approche de l'extérieur. J'ai une grille que je peux appliquer à une réflexion comme celle-ci et mon approche est très macro-économique. J'ai beaucoup travaillé, et ce, depuis longtemps, sur la création de richesse. La création de richesse, dans le cas du Québec où il y a des retards à combler, repose essentiellement sur la productivité. La seule façon pour le Québec d'augmenter son niveau de richesse est d'augmenter sa productivité. Quand on regarde quels sont les déterminants de la productivité, il y a invariablement, dans toutes les sociétés qui ont réfléchi à cette question-là, trois éléments centraux qui vont faire qu'une société est productive. Il y en a un, c'est l'investissement. Non pas dans les centres d'achats, mais l'investissement dans les équipements, dans la machinerie, dans les procédés. Ils sont donc associés aux transformations de l'activité de l'entreprise, puis à l'innovation. Le deuxième élément, c'est la culture d'innovation au sein de l'entreprise ou de l'institution et puis le troisième, c'est l'éducation. L'éducation donne des chercheurs, donne des travailleurs compétents et donne aussi la souplesse intellectuelle et émotive pour suivre et accompagner et alimenter le processus d'innovation dans l'entreprise afin que les travailleurs puissent participer et ne soient pas simplement des victimes des changements, mais en soi aussi des acteurs. Quand on regarde ces trois éléments-là, on voit que la cheville ouvrière est toujours la même, et c'est celle des compétences des individus qui sont dans l'entreprise ou l'institution et que, sans leur niveau d'éducation, sans leur processus d'apprentissage, les gens ne pourront pas s'adapter au changement. Donc, s'ils n'ont pas ces compétences-là, ils ne pourront pas les nourrir et s'il n'y a pas ce niveau de compétence-là, les changements technologiques sont presque impossibles à mettre en place. La formation et l'éducation de façon générale, et dans mon esprit l'éducation c'est du CPE (centre de la petite enfance) jusqu'à l'université, jouent un rôle central. C'est donc au cœur de tout succès économique.

Si j'ai accepté de venir ici, c'est aussi parce que c'est au cœur de l'action, et bien sûr, dans le cas du Québec, on le sait, c'est renforcé par des problèmes démographiques que vous connaissez tous parfaitement. Le fait qu'on arrive dans une période de pénurie de main-d'œuvre fait qu'il y a un

élément de crainte, de nécessité d'être capable de former des gens en fonction des besoins et aussi d'augmenter la productivité pour compenser une main-d'œuvre qui est moins présente.

Toujours sur le plan macro, ce qui est rassurant c'est qu'il y a un changement des politiques et des perceptions globales par rapport à cette problématique. On l'a vu avec le discours inaugural d'hier, et je ne le dis pas de façon partisane. Je pense que ce que les libéraux ont fait reflète une transformation du débat politique que l'on retrouverait peu importe qui dirige le Québec. On voit aussi la même chose au niveau fédéral. Ce qui est intéressant dans ce discours inaugural, c'est que l'on parlait d'emploi mais on ne parlait pas de création d'emploi. On parlait des efforts nécessaires pour combler les besoins en emploi que la société québécoise a, et c'est une inversion de proposition qui est tout à fait nouvelle dans le discours politique. C'est le contraire de la classique création d'emploi qui constituait la promesse partisane la plus ordinaire.

Donc, ça c'est mon cadre et il est très simple quand on y pense un peu. C'est un cadre macro-économique qui nous amène à dire que l'investissement dans les compétences et dans la formation en entreprise est une priorité des priorités. Ce qu'on constate aussi, et on en a parlé aujourd'hui, c'est l'obligation de la formation, et on peut constater que sur le terrain les besoins en formation augmentent, de façon qui est peut-être exponentielle, pour les raisons démographiques que l'on connaît. Mais c'est aussi parce que le niveau de compétence nécessaire est de plus en plus élevé par rapport à ce qu'il était, et ce, à cause entre autres de la transformation de la structure industrielle et du développement des technologies. On voit alors que toute la question de la *littératie*, de la maîtrise des compétences de base et de la *numératie* se pose de façon beaucoup plus dramatique maintenant qu'elle pouvait se poser il y a 20 ou 25 ans. Donc les besoins augmentent sur le plan macro-économique, mais augmentent aussi sur le terrain. Le monde change et c'est une chose dont M. Bélanger a amplement parlé dans sa présentation et là on se retrouve avec un « *gap* ». Il y a un « *gap* » croissant.

Il y a un problème d'arrimage parce que ce sont les PME qui sont les principaux employeurs dans nos sociétés. C'est une porte d'entrée sur le marché du travail pour un grand nombre de jeunes travailleurs et un grand nombre de PME sont très en retard dans leur maîtrise de tout ce qui concerne la formation. Elles ne sont souvent pas conscientes de la nécessité et des besoins. Je disais qu'il fallait utiliser la peur, mais dans un esprit, bien sûr, qui essayait d'arrimer finement la carotte et le bâton car il y a vraiment un problème. Un grand nombre de PME ne sont pas conscientes, pour qui les obstacles sont trop grands pour s'insérer dans un processus de

formation. Les obstacles, M. Voyer en a beaucoup parlé. Ce sont des obstacles de temps, de ressources, de perception des avantages de la formation dont les PME ne sont pas nécessairement conscientes. Lorsqu'on pose le problème de cette façon, ça va assez bien et la solution simpliste d'un journaliste consisterait à dire : Investissons davantage en formation. Quant à la mécanique de la chose, j'ai écouté aujourd'hui, j'ai beaucoup appris et je n'ai pas changé d'idée sur l'effroyable complexité de ce dossier. Je ne veux pas dire par là l'effroyable complexité des programmes offerts par les pouvoirs publics, mais la complexité de la problématique me paraît très sérieuse. Il y a des domaines plus simples de l'activité humaine, mais celui-là est compliqué. Parce que l'objet est en grande partie les PME, ce sont elles qui devraient être les acteurs et on a le plus grand mal à les rejoindre. Le signe de cela, c'est que les PME ne sont pas vraiment représentées dans cette réunion aujourd'hui. Ce n'est pas un reproche aux organisateurs, c'est le reflet de la réalité économique et sociale. Elles n'ont pas le temps de s'occuper de ça et on ne les rejoint pas. Déjà un problème majeur là.

Il y a un autre problème qui est ressorti, notamment quand on parlait de PRIMOM, c'est la multiplicité des joueurs. Dans le monde de l'entreprise, mais aussi dans le monde institutionnel, que ce soient les organisations d'entreprises qui viennent en soutien aux PME, ou que ce soient les organismes publics, il y a beaucoup de joueurs avec chacun leur langage, leur culture, leur objectif, leur tradition, et ce n'est pas un reproche, c'est la réalité des choses. C'est donc un domaine où l'arrimage entre joueurs, qui sont dans des univers différents, pose un certain nombre de problèmes. Il y a ensuite des différences majeures dans l'intérêt de chacun des joueurs, qu'il s'agisse de l'État, des entreprises ou des travailleurs eux-mêmes, qui ont eux aussi leurs propres démarches, leurs propres intérêts et leurs propres inquiétudes à l'intérieur d'un processus d'apprentissage.

Jean-Pierre Voyer et Paul Bélanger ont dit des choses où il y avait convergence même si leurs points de départ et leurs approches ne sont pas les mêmes. On voit qu'il y a des pistes ou des approches qui semblent plus porteuses, parce que la question qui se pose aujourd'hui, c'est comment on fait pour toucher des PME qui ne sont pas sensibilisées et quels sont les efforts nécessaires pour définir les besoins en amont des entreprises. On doit identifier leurs problèmes avant de pouvoir identifier des solutions. La nécessité d'adapter l'ensemble des actions aux PME et à leurs besoins. La nécessité de travailler sur mesure, d'être flexible et la nécessité de travailler aussi du côté des travailleurs et des travailleuses. Quelles sont leurs motivations? Quel est leur cheminement? Quels sont les obstacles? On l'a vu beaucoup dans la question des compétences de

base, le problème du non-dit, de la honte et du tabou qui est associé à quelque chose de si important.

Il y a aussi la question de l'évaluation qui est essentielle si on veut convaincre les PME. Ce que j'ai découvert avec M. Dunberry, c'est que même l'évaluation est une chose d'une effroyable complexité qui ne peut pas se faire d'une façon linéaire. Donc, plus on avance dans le dossier, plus il devient complexe. Si je dis des choses comme ça, qui peuvent sembler décourageantes, et ça l'est à un certain égard, il y a aussi un élément qui permet de transcender ces obstacles-là et c'est l'innovation. Non pas dans les changements technologiques, mais dans le désir de transformer l'entreprise, dans le courage et dans la persistance. C'est ce que j'ai trouvé dans les quatre présentations, dans les cas concrets qui vous ont été donnés à la fin des présentations. Nous avons vu qu'il y a des cas où il faut vouloir. Il faut vraiment vouloir pour passer au travers et il y a des gens qui le font.

C'est ce qu'on a vu dans le cas de M. Bégin. M. Bégin lui-même n'a pas trop souffert, mais il y a des gens qui ont travaillé fort derrière, tout ça pour un étudiant. Ça en prend du monde, puis des institutions, seulement pour un petit bonhomme. Les mécanismes vont rester en place et vont servir, mais il y a des gens qui voulaient, qui étaient capables de passer par-dessus des obstacles pour régler des problèmes qu'une machine aveugle ne réglerait pas. Il a fallu que des gens sur le terrain se battent.

Dans le cas de M^{me} Lauzon, ça aussi ça été heureux comme expérience. Il y a eu de l'innovation là-dedans, c'est-à-dire de transformer une obligation, celle de la formation imposée, en opportunité. Il y a un élément d'innovation et d'imagination pour réussir à en faire un outil puis un levier.

Dans le cas de M^{me} Morel aussi. Une petite entreprise qui va chercher les services d'une mutuelle. Là aussi, il y a des gens qui travaillent pour mettre en place des mécaniques qui vont passer à travers les difficultés et les limites d'une entreprise très petite qui n'a pas de ressources.

Puis dans le cas d'une industrie, celle de M. Galarneau, qui est une industrie très traditionnelle, comment faire pour mettre en place des systèmes qui fonctionnent? C'est l'État avec ses programmes et l'industrie elle-même avec sa volonté de changement qui réussissent à faire quelque chose. Donc il y a un élément qui vient composer et compenser les obstacles et c'est

celui de la ténacité, du leadership, puis du courage. J'ai trouvé que c'est un élément extrêmement rassurant.

Je vais terminer sur une chose, c'est la complexité, et c'est dans bien des débats puis dans bien des politiques. On est dans un monde qui a une soif de simplisme. On voudrait que les choses soient simples, que les débats soient simples, que les solutions soient simples et des fois ce n'est pas vrai dans la vie. Il y a beaucoup de dossiers qui sont compliqués et, dans ces moments-là, il ne faut pas se le cacher. Il faut accepter la complexité des choses, ne pas avoir peur de travailler dans un monde complexe. Les solutions vont devenir, à ce moment-là, beaucoup plus nuancées et beaucoup plus adaptées.

Je termine là-dessus et je vous remercie.

*****Fin de la rencontre*****

Intervenants et organisateurs



De gauche à droite :

Paul Bélanger – UQAM, Geneviève Lauzon – AON Parizeau, Sylvie Morel – DonorPerfect Canada, Alain Dubuc – Animateur, Christian Bégin – Conceptromec, Jean-Pierre Voyer – SRSA, Louis Beauséjour HRSDC/RHDCC, Jean-Luc Trahan – CPMT, Alain Dunberry – UQAM

LEXIQUE

Agrément des formateurs

Processus par lequel la Commission des partenaires du marché du travail délivre, en vertu du Règlement sur l'agrément des organismes formateurs, un certificat d'agrément à titre de formateur individuel ou d'organisme formateur à des formateurs et à des services de formation, quel que soit leur champ de spécialisation.

Note : L'agrément, d'une durée de deux ans, est renouvelable.

Bonnes pratiques

Méthode basée sur un ensemble de comportements et de règles qui fait habituellement consensus et qui est considéré comme positif ou indispensable à l'atteinte de résultats.

Note : S'inspirer de modèles qui fonctionnent aide à s'améliorer et sert de base à la mise en œuvre d'un projet.

Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (Cadre)

Processus éprouvé pour développer l'expertise qui propose un cheminement basé sur le milieu de travail comme lieu d'apprentissage et qui facilite la reconnaissance et l'acquisition des compétences liées à un métier, à une fonction de travail ou à une profession.

Cégep

Collège d'enseignement général et professionnel.

Centre interdisciplinaire de recherche et développement sur l'éducation permanente (CIRDEP)

Organisme dont la mission consiste à développer et à soutenir la recherche et la formation universitaire dans le domaine de l'éducation permanente.

Note : Il s'agit d'un domaine qui, bien qu'en expansion rapide, demeure encore peu analysé. Tout en acquérant une expertise propre, le Centre entend créer une synergie avec les réseaux de recherche travaillant dans des champs connexes au Québec, au Canada et sur le plan international.

Certificat de qualité des initiatives de formation (CQIF)

Certificat qui permet à l'employeur de s'acquitter, pour la période visée par l'exemption, c'est-à-dire une période renouvelable de trois années civiles, de diverses obligations administratives.

Note : Ces obligations sont les suivantes :

- déclarer annuellement au ministère du Revenu du Québec la masse salariale de l'entreprise et les dépenses de formation admissibles engagées;
- conserver des pièces justificatives aux fins de l'application de la Loi et se soumettre aux vérifications du ministère du Revenu du Québec;
- cotiser au Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, le cas échéant;
- remplir le formulaire *Déclaration des activités de formation* et le transmettre à la Commission des partenaires du marché du travail.

Note : Les entreprises peuvent obtenir un certificat de qualité des initiatives de formation :

- si elles ont mis en œuvre un processus de développement continu des compétences et s'engagent à poursuivre son application avec la participation des représentants du personnel;

ou

- si elles entreprennent la mise en œuvre d'un tel processus dont l'élaboration s'effectue dans le cadre d'une structure officielle de concertation requérant la participation de représentants de l'employeur et du personnel.

Comité de formation paritaire

Comité chargé d'établir un plan de formation qui répond à des besoins prioritaires de l'entreprise, comme améliorer l'organisation du travail, accroître la polyvalence du personnel et utiliser tout son potentiel dans le contexte d'une concertation au sein des milieux de travail entre employeur et membres du personnel ou représentants syndicaux.

Comité consultatif

Comité ayant pour mandat de promouvoir et d'appuyer l'intégration de clientèles cibles au marché du travail et leur maintien en emploi.

Note : Les travaux du comité touchent l'analyse des difficultés d'intégration, de réintégration et de maintien en emploi que les clientèles visées éprouvent. À cet égard, le comité formule des avis à la ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale ainsi qu'à la Commission des partenaires du marché du travail sur les stratégies d'intervention qui devraient être privilégiées.

Comité d'intégration et de maintien en emploi (CIME)

Comité ayant pour mandat de favoriser l'intégration et le maintien en emploi de clientèles aux prises avec des problèmes d'employabilité particuliers, en diagnostiquant les difficultés

éprouvées par ces personnes et en élaborant des stratégies pour faciliter leur accès à l'emploi et à la formation nécessaire à leur intégration au marché du travail.

Comité sectoriel de main-d'œuvre (CSMO)

Organisme à but non lucratif, reconnu par la Commission des partenaires du marché du travail, composé de représentants d'employeurs et de travailleurs d'un secteur d'activité économique donné. Il a notamment pour mandat de définir les besoins en développement de la main-d'œuvre et de soutenir l'amélioration et la reconnaissance des compétences de celle-ci dans son secteur d'activité.

Note : Ce type de comité compte aussi des représentants de ministères et d'organismes qui entretiennent des liens avec le secteur visé.

Commission des partenaires du marché du travail (CPMT)

Instance nationale de concertation qui réunit des représentants des employeurs, de la main-d'œuvre, du milieu de l'enseignement, des organismes communautaires et d'organismes gouvernementaux, tous soucieux d'améliorer le fonctionnement du marché du travail.

Conseil régional des partenaires du marché du travail (CRPMT)

Organisme chargé de définir la problématique du marché du travail dans sa région et d'élaborer un plan d'action régional en matière de main-d'œuvre et d'emploi.

Note : En élaborant une offre de service régionale, le conseil régional appuie le Plan d'affectation des ressources du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre et la mise en application du Programme de subvention pour l'intervention régionale.

Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO)

Fonds constitué notamment des sommes versées par les employeurs assujettis à la loi sur les compétences qui n'investissent pas annuellement un montant équivalent à 1 % de la masse salariale de leur entreprise dans la formation de leur personnel. Il a pour but de promouvoir et de soutenir financièrement ou techniquement le développement des compétences de la main-d'œuvre et les initiatives prises à cet égard.

Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (loi sur les compétences)

Loi qui a pour objectif d'améliorer la qualification et les compétences de la main-d'œuvre par l'accroissement de l'investissement en formation et par une action concertée des partenaires du marché du travail ainsi que par le développement des modes de formation et par la reconnaissance des compétences des travailleurs qui occupent un emploi.

Note : La Loi vise aussi à favoriser l'emploi de même que l'adaptation, l'insertion professionnelle et la mobilité de la main-d'œuvre.

Mutuelle de formation

Organisme à but non lucratif qui vise à soutenir les PME en vue du développement des compétences de leur main-d'œuvre.

Note : Par exemple, FormaPlus est une mutuelle de formation.

Observatoire compétences-emplois sur la formation continue et le développement des compétences

Service de veille internationale et de recherche dans le champ de la formation continue, du développement et de la reconnaissance des compétences et lieu d'échanges entre chercheurs, décideurs, gestionnaires, professionnels et praticiens de la formation ayant pour objectif de soutenir la réflexion, la prise de décision et l'action des partenaires des réseaux de la formation continue.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

Organisme international comptant 34 membres dont la mission consiste à promouvoir les politiques qui amélioreront le bien-être économique et social partout dans le monde.

Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT)

Mode de formation structuré qui se déroule en entreprise et qui repose sur la formule du compagnonnage.

Note : Le PAMT constitue une des stratégies d'apprentissage issues du Cadre. Son outil de base est le carnet d'apprentissage, qui décrit de façon simple l'ensemble des compétences nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une profession. Le soutien d'un compagnon, qui consiste à superviser le processus de formation du travailleur, est essentiel. Le compagnon évalue les compétences du

travailleur et lui transmet les connaissances que ce dernier doit acquérir pour obtenir son certificat.

Programme Soutien aux entreprises de la métropole pour l'emploi et la relance (SEMER)

Programme fournissant aux entreprises de la métropole qui doivent composer avec une diminution de leurs activités et, de ce fait, avec une baisse de leur effectif, l'occasion d'utiliser la réduction du nombre d'heures de travail pour développer les compétences de leur personnel.

Programme Soutien aux entreprises à risque de ralentissement économique (SERRÉ)

Programme qui visait essentiellement à offrir aux entreprises touchées par la crise économique l'occasion d'utiliser la réduction du nombre d'heures de travail pour développer les compétences de leur personnel.

Programme Soutien aux promoteurs collectifs pour le développement de la main-d'œuvre

Programme qui s'adresse à des promoteurs dits collectifs, c'est-à-dire des organismes dont les actions touchent plusieurs entreprises et personnes occupant un emploi.

Note : Les promoteurs admissibles doivent s'adresser à la Direction du soutien au développement de la main-d'œuvre de la Commission des partenaires du marché du travail.

Programme Soutien régionalisé aux entreprises pour le développement de la main-d'œuvre

Programme visant l'acquisition d'une formation de base par les personnes qui occupent un emploi et l'amélioration de la connaissance du français chez les travailleurs issus de l'immigration et soutenant la transmission intergénérationnelle du savoir-faire, la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre et l'implantation de stratégies du Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.

Note : Ce programme s'adresse aux entreprises individuelles. Pour y avoir accès, les entreprises admissibles doivent s'adresser au bureau d'Emploi-Québec de leur région.

Programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA)

Programme qui sert à subventionner la recherche appliquée sur les conditions de mise en pratique de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre et qui soutient financièrement la réalisation de projets de recherche contribuant à l'atteinte des objectifs de la Loi.

Note : Plus précisément, le programme a pour objectif général de permettre l'étude des conditions facilitant la mise en œuvre et l'atteinte des objectifs de la Loi et d'éclairer la façon dont les pratiques qui découlent de la Loi sont appliquées.

Réseau des partenaires

Réseau sur lequel la Commission des partenaires du marché du travail peut s'appuyer pour accomplir son mandat.

Note : Chaque partenaire assume des responsabilités propres à son champ d'intervention. Ce réseau est constitué de :

- 17 conseils régionaux des partenaires du marché du travail (CRPMT);
- 30 comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO);
- 5 comités consultatifs;
- 2 comités d'intégration et de maintien en emploi (CIME).

RHDCC/HRSDC

Ressources humaines et Développement des compétences Canada; Human Resources and Skills Development Canada.

Société de recherche sociale appliquée (SRSA)

Organisme de recherche sans but lucratif créé dans le but précis d'élaborer, de mettre à l'essai sur le terrain et d'évaluer rigoureusement de nouveaux programmes.

Note : Sa mission, qui comporte deux volets, consiste à aider les décideurs et les intervenants à recenser les politiques et les programmes qui améliorent le bien-être de tous les Canadiens, en se penchant particulièrement sur les effets qu'ils auront sur les personnes défavorisées, et à améliorer les normes relatives aux éléments probants utilisées pour évaluer ces politiques.

**Commission
des partenaires
du marché du travail**

Québec 