



CONSEIL SUPÉRIEUR
DE L'ÉDUCATION

LA FORMATION CONTINUE DU PERSONNEL DES ENTREPRISES

Un défi pour le réseau public d'éducation

AVIS À LA MINISTRE DE L'ÉDUCATION

juin 1998

Québec 



CONSEIL SUPÉRIEUR
DE L'ÉDUCATION

LA FORMATION CONTINUE DU PERSONNEL DES ENTREPRISES

Un défi pour le réseau public d'éducation

AVIS À LA MINISTRE DE L'ÉDUCATION

Juin 1998

Le Conseil a confié la préparation de cet avis à sa Commission de l'éducation des adultes, dont la liste des membres apparaît à la fin du document.

Recherche : Isabelle Gobeil, coordonnatrice de la Commission de l'éducation des adultes; Marthe Henripin, agente de recherche; collaboration d'appoint : Gilbert Moisan, agent de recherche.

Rédaction : Isabelle Gobeil, coordonnatrice de la Commission de l'éducation des adultes.

Soutien : Michelle Caron et Jacqueline Giroux au secrétariat, Nicole Lavertu au soutien à l'édition, Francine Vallée à la documentation et Julie Adam à la révision linguistique.

Avis adopté à la 465^e réunion
du Conseil supérieur de l'éducation
le 1^{er} avril 1998

ISBN : 2-550-33248-2
Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec, 1998

Table des matières

Introduction	5	2.2.1 La formation continue du personnel : un des éléments de la stratégie globale de l'entreprise, en lien avec ses orientations	28
CHAPITRE PREMIER		2.2.2 Une formation continue qui touche les différentes catégories de personnel	30
Balises du mandat du réseau public d'éducation dans la formation continue du personnel	9	2.2.3 Des activités de formation continue planifiées et organisées avec la collaboration et l'adhésion de toutes les personnes intéressées	31
1.1 Une définition descriptive de la formation continue du personnel des entreprises et des autres organisations	9	2.2.4 Le concours des associations patro- nales et professionnelles et celui des syndicats dans l'évaluation des besoins de formation continue et dans la sensibilisation à l'importance de la formation	32
1.2 De la notion de qualification à celle de compétence	12	2.2.5 Une formation continue qui ouvre des horizons d'emploi pouvant se traduire par une mobilité tant interne qu'externe et qui permet un appren- tissage cumulatif et l'acquisition de compétences vérifiables et reconnues	36
1.3 Le mandat des établissements du réseau public d'éducation	15	2.2.6 Des objets de formation qui permet- tent à l'entreprise d'atteindre ses objectifs et à son personnel d'assurer le maintien de ses compétences et sa progression professionnelle	38
1.3.1 Quelques données sur les organismes de formation auxquels ont recours les entreprises	15	2.2.7 Des actions de sensibilisation à l'importance de la formation menées en fonction de la situation de l'entreprise	40
1.3.2 La formation continue du personnel des entreprises et des autres organi- sations : un mandat qui s'inscrit dans la mission éducative des établisse- ments du réseau public d'éducation	17		
CHAPITRE DEUX		CHAPITRE TROIS	
Les pratiques des entreprises au Québec et au Canada en matière de formation de leur personnel	23	Le contexte dans lequel la formation continue est amenée à se développer	45
2.1 Des données générales	23	3.1 L'environnement externe : des encadre- ments gouvernementaux qui appellent le partenariat	46
2.1.1 La proportion d'entreprises offrant de la formation à leur personnel, au Québec et au Canada	24	3.1.1 La Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre	46
2.1.2 La proportion de personnes ayant accès à des activités de formation liées à l'emploi et facilitées par l'employeur	25		
2.2 Des données significatives au regard de certains facteurs de succès de la formation continue	27		

3.1.2 La Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité et instituant la Commission des partenaires du marché du travail	48	Conclusion	69
3.1.3 La Loi sur le ministère des Régions	49	Bibliographie	73
3.1.4 La politique d'intervention sectorielle	50	Annexe 1	77
		Annexe 2	78
3.2 L'environnement interne des organisations	51		
CHAPITRE QUATRE			
Des orientations à privilégier dans le développement de l'offre de service du réseau public d'éducation			
4.1 Une conception élargie de la mission éducative du réseau public	55		
4.2 Des services soumis à l'autofinancement : un état de fait qui n'est pas sans effets pervers	58		
4.3 Des orientations qui doivent guider l'offre de service des établissements	59		
4.3.1 Axer les services sur la contribution au développement socio-économique local et régional	59		
4.3.2 Définir une offre de service qui assure aux personnes en emploi l'acquisition de compétences larges et génériques	60		
4.3.3 Assurer la reconnaissance des acquis de formation continue	61		
4.3.4 Réinvestir dans les établissements l'expertise développée en formation sur mesure dans les organisations	63		
4.3.5 Miser sur la puissance d'un réseau	64		
4.3.6 Offrir des formules variées d'apprentissage, qui intègrent les technologies de l'information et de la communication	65		

Introduction

Depuis quelques années, au Québec comme ailleurs, la formation continue du personnel des entreprises est une question qui revêt de plus en plus d'importance. Les milieux de travail sont en effet traversés par des transformations accélérées qui rendent nécessaire le développement soutenu des compétences de la main-d'œuvre par la formation. Les organisations font face à de nouvelles réalités : le développement des technologies de l'information et de la communication; la dynamique des marchés internationaux qui forcent les entreprises à améliorer sans cesse la qualité de leurs produits et services; les changements consécutifs à l'explosion des sciences et à leurs applications sur le plan technologique; les mutations profondes du marché de l'emploi et de l'organisation du travail.

Au cours des dernières années, la formation s'est imposée petit à petit aux directions d'entreprises comme un moyen essentiel de mise à jour des connaissances et de perfectionnement des compétences de leur personnel. Les employeurs se sont rendu compte que l'introduction des technologies de pointe dans le milieu du travail ne pouvait à elle seule assurer l'essor des entreprises. Le développement des ressources humaines est un facteur tout aussi déterminant pour l'amélioration de la compétitivité et de la productivité que le renouvellement des équipements et des technologies. La santé des entreprises sur les plans économique et social résulte donc tout autant de la formation du personnel que des évolutions technologiques et des modifications touchant l'organisation du travail.

Du côté des syndicats, on déplore depuis plusieurs années l'insuffisance des activités de formation continue des personnes en emploi. Or, cette formation est considérée comme un facteur déterminant pour le maintien en emploi et l'amélioration de la qualité de vie au travail autant que celle de la productivité du travail. En outre, et il s'agit là d'un enjeu majeur, lorsque la formation est qualifiante et transférable, elle dépasse les seuls intérêts des employeurs pour contribuer au progrès et au développement des personnes, répondre à des besoins de formation plus larges et avoir des retombées

indirectes dans d'autres domaines d'activités. Ainsi, tout en fournissant aux travailleuses et travailleurs les instruments nécessaires à une participation éclairée aux innovations technologiques, la formation continue dans leur entreprise peut contribuer en même temps à transformer la croissance et le développement des entreprises en progrès social.

Dans la déclaration de la Cinquième conférence internationale sur l'éducation des adultes tenue à Hambourg en juillet 1997, les représentantes et représentants des États membres de l'Unesco et des organisations participantes ont souligné que la formation continue est devenue un impératif, que ce soit dans la société en général ou au travail. En effet, les exigences nouvelles de la société et du monde du travail suscitent des attentes qui obligent chaque individu, homme ou femme, à renouveler sans cesse ses connaissances et ses compétences tout au long de sa vie¹.

L'idée d'accorder de l'importance à la formation continue des personnes en emploi est en train de s'instaurer progressivement, notamment dans les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Elle est cependant loin d'être partagée par l'ensemble des protagonistes : gouvernements, employeurs, syndicats et même employés et employées. Jusqu'à ce jour, au Canada et au Québec, le développement de la formation du personnel des entreprises a été marqué par un consensus quant à son importance mais, en même temps, par des efforts qui paraissent faibles en comparaison de ceux que déploient les entreprises européennes, américaines ou japonaises. Comment favoriser le développement d'une culture de la formation continue au sein des entreprises québécoises? Comment faire pour qu'on prenne conscience du fait que la formation peut être rentable et se traduire, à moyen et à long termes, en un retour sur l'investissement?

1. Institut de l'Unesco pour l'éducation, *La Déclaration de Hambourg. L'Agenda pour l'avenir, 5^e Conférence internationale sur l'éducation des adultes, 14-18 juillet 1997.*

Il faut reconnaître que le discours des directions d'entreprises sur la formation continue évolue non seulement quant à l'importance à y accorder, mais aussi quant au contenu à y donner. Le développement rapide des technologies et la complexité grandissante des fonctions de travail leur font prendre conscience de la nécessité pour le milieu scolaire de préparer la main-d'œuvre future à s'inscrire dans un processus de formation continue. On parle même d'un processus d'auto-formation. On demande au milieu scolaire de développer les compétences génériques à travers des apprentissages systématiques, de former à se former. On souhaite également que les diverses activités de formation continue viennent par la suite réactualiser et approfondir ces compétences qui font partie intégrante de l'exercice des fonctions de travail². **Les établissements du réseau public d'éducation³ sont donc pressés d'agir, comme agents de formation initiale certes mais aussi comme agents de formation continue de la main-d'œuvre.**

La logique de soutien et d'incitation pratiquée tant par le gouvernement fédéral que par celui du Québec au cours des dernières décennies a pu être profitable au personnel de certaines entreprises. Cependant, de façon générale, elle n'a pas produit les résultats escomptés. On sait que l'investissement des firmes québécoises en formation continue demeure proportionnellement plus faible que la moyenne canadienne. Pourquoi est-ce si difficile d'implanter une culture de formation au sein des entreprises québécoises? Qu'est-ce qui explique que les petites et les moyennes entreprises, qui constituent la très grande majorité des entreprises, investissent moins en formation? Est-ce lié à la nature même de l'économie du Québec? Comment assurer une réponse aux besoins en matière de formation du personnel des petites entreprises?

2. Association des manufacturiers du Québec, *Mémoire présenté à la Commission des États généraux sur l'éducation*, août 1995.

3. On entend par établissements du réseau public d'éducation ceux des trois ordres d'enseignement : secondaire, collégial et universitaire (commissions scolaires, cégeps et universités).

L'accès des travailleuses et travailleurs à des activités de formation continue soutenues par l'entreprise pourrait être dorénavant facilité. La Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre (projet de loi 90), qui oblige une partie des entreprises québécoises à consacrer annuellement à la formation de leur personnel l'équivalent de 1 p. 100 de leur masse salariale⁴, devrait contribuer à sensibiliser les milieux de travail à l'importance de la formation et à la nécessité de lui accorder toute la place et le soutien nécessaires. Comment faire profiter la collectivité québécoise de l'expertise qui est appelée à se développer en matière de formation continue dans les entreprises? À quelles conditions cette formation peut-elle être accessible et rentable tant pour les entreprises que pour leur personnel, que ces entreprises soient ou non assujetties à la Loi?

Parallèlement au développement timide mais progressif de la formation continue du personnel des entreprises, il s'est opéré un rapprochement entre le milieu de l'éducation et les directions d'entreprises. On s'accorde à reconnaître que plusieurs facteurs ont favorisé ce rapprochement : la méthode d'élaboration des programmes de formation professionnelle et technique au secondaire et au collégial ainsi que la participation des entreprises à ce processus; le développement de la formation sur mesure dans le réseau public d'éducation; l'établissement de centres spécialisés de formation professionnelle et technique; la mise en place de services aux entreprises et aux autres organisations dans les commissions scolaires, les collèges et les universités. C'est notamment par le rapprochement école-entreprise que les établissements du réseau public se sont engagés progressivement dans le développement des collectivités locales et régionales. Il reste encore beaucoup à faire et les établissements publics des ordres d'enseignement secondaire, collégial et universitaire sont pressés d'agir. **Il s'agit en fait pour le réseau public d'éducation de développer en son sein une culture de la**

4. Depuis janvier 1998, les entreprises dont la masse salariale est supérieure à 250 000 dollars sont soumises à cette loi.

formation continue du personnel des entreprises pour tenir compte des transformations technologiques et de l'organisation du travail.

Au départ, un des objectifs de la formation sur mesure en entreprise était de favoriser la participation des travailleuses et travailleurs à leur formation continue; cet objectif semble avoir été écarté rapidement au profit des besoins déterminés par les employeurs surtout. Pourtant, la participation du personnel au processus d'orientation et de planification des activités de formation continue est à prendre en considération.

Un autre aspect à examiner dans le développement de la formation continue dans les entreprises est le rôle des centrales syndicales et des associations patronales et professionnelles. On sait qu'elles ont constitué un ferment en cette matière. Il apparaît donc important de connaître l'évaluation qu'elles font de la situation actuelle, les perspectives qu'elles entrevoient et les attentes qu'elles nourrissent à l'égard des établissements du réseau public d'éducation.

Enfin, la plupart du temps, les formations sur mesure organisées à l'intention du personnel des entreprises, offertes soit par les entreprises elles-mêmes, soit par des firmes, soit par des établissements du réseau public, ne bénéficient pas d'une reconnaissance formelle. Dans une perspective de formation continue et pour favoriser le perfectionnement et la mobilité des travailleuses et travailleurs, divers moyens d'évaluer et de reconnaître ces acquis de formation sont explorés.

Comme on peut le constater, le secteur de la formation continue dans les entreprises est en pleine effervescence. C'est pourquoi le Conseil s'intéresse à cette question et a demandé à sa Commission de l'éducation des adultes d'étudier les enjeux qu'elle renferme pour les établissements publics des ordres d'enseignement secondaire, collégial et universitaire. Le Conseil a aussi jugé important d'inclure dans ses préoccupations les besoins de formation continue du personnel des autres organisations, c'est-à-dire des organismes, généralement

sans but lucratif, voués au développement local, communautaire, régional ou national, des associations professionnelles et des syndicats. Le Conseil a concentré ses travaux sur les activités de recyclage et de perfectionnement du personnel des entreprises et des autres organisations, excluant de la sorte les activités liées à la formation professionnelle ou technique initiale organisée selon les formules de stages en entreprise, d'alternance ou du régime d'apprentissage.

Tout au long de ses travaux, le Conseil a été préoccupé par les questions générales qui suivent et a tenté d'y apporter une réponse. Comment faire pour que la formation se traduise en retombées favorables à la fois pour les entreprises et les autres organisations et pour leur personnel? Quelles orientations et quels contenus faut-il promouvoir? Quelle importance les établissements du réseau public d'éducation doivent-ils y accorder? Quels services et quel soutien ce réseau peut-il offrir tout en respectant les limites de sa mission éducative? Quelle importance accorder à la reconnaissance des acquis d'une formation continue liée à l'emploi?

Pour nourrir la réflexion du Conseil, des recherches documentaires ont été effectuées. Une enquête auprès des commissions scolaires et des cégeps a aussi été réalisée, dans le but de dresser un portrait actualisé de leur offre de service aux entreprises et aux autres organisations. Quant à l'offre de service des universités, c'est à partir des ouvrages sur le sujet que l'état de la situation a été établi. Le Conseil n'a pu procéder par enquête, du fait de la multiplicité des lieux de collecte des données et des modalités différentes d'inscription aux cours et programmes universitaires. Le Conseil a enfin consulté des personnes de milieux intéressés : comités sectoriels de main-d'œuvre et personnel d'établissements du réseau public d'éducation. La liste des personnes consultées apparaît en annexe.

Le présent document comprend quatre chapitres. Dans le premier, le Conseil apporte d'abord des précisions sur l'objet de son avis ainsi qu'une

définition de la formation continue du personnel des entreprises et des autres organisations. Il examine par la suite le mandat des établissements du réseau public d'éducation en cette matière.

Sont ensuite présentés des constats sur les pratiques des entreprises québécoises et canadiennes relatives à la formation de leur personnel et les enjeux qui s'en dégagent pour les établissements du réseau public d'éducation. C'est l'objet du deuxième chapitre.

Le troisième chapitre apporte un éclairage sur le contexte dans lequel la formation continue du personnel des entreprises et des autres organisations est amenée à se développer au Québec. Y sont présentés les principaux facteurs à considérer dans l'environnement externe de l'entreprise tout comme ceux qui caractérisent l'environnement interne.

Dans le quatrième chapitre, le Conseil propose des orientations qui devraient guider l'action de la ministre de l'Éducation de même que celle des établissements du réseau public pour qu'ils contribuent, dans le cadre de leur mission éducative, au développement d'une culture de la formation continue des personnes en emploi.

CHAPITRE PREMIER

Balises du mandat du réseau public d'éducation dans la formation continue du personnel

1.1 Une définition descriptive de la formation continue du personnel des entreprises et des autres organisations

Dans les différents rapports d'enquêtes et de sondages consultés en vue de dresser un état de la situation sur l'effort des entreprises pour la formation de leur personnel¹, on utilise des appellations et définitions diverses qui rendent ardues la sélection et la structuration des données quantitatives et qualitatives. Un aperçu des formulations relevées est éloquent : formation de la population active (ce qui inclut les personnes en emploi et en chômage), formation parrainée par l'employeur, formation en entreprise, formation en milieu de travail, formation «sur le tas», formation en cours d'emploi, formation en cours de travail, formation de la population employée, formation du personnel des entreprises, formation continue dans les milieux de travail, formation de la main-d'œuvre, formation en industrie, formation industrielle, formation du personnel conduite par les entreprises et enfin formation sur le lieu de travail.

Le Conseil a centré ses travaux sur **la formation continue du personnel des entreprises² et des**

1. L'état de la situation sur l'effort des entreprises canadiennes et québécoises pour la formation de leur personnel a été réalisé par Marthe Henripin, agente de recherche au Conseil supérieur de l'éducation. Le rapport de recherche s'intitule : *La Formation continue du personnel des entreprises. Vers la gestion des compétences par l'entreprise et par chaque employé. Problématique; définitions; déterminants internes et externes; modèle dominant et pratiques en émergence*, juin 1998. Le document est disponible sur demande au Conseil supérieur de l'éducation.
2. Le terme «entreprises» désigne ici toutes les organisations économiques d'exploitation de richesses naturelles ou de production de biens et de services, **qu'elles soient privées ou publiques**. Sont regroupés sous cette appellation les entreprises privées de tous les secteurs d'activité économique, les organismes publics et parapublics, les coopératives, les fédérations, etc. Le Conseil reprend ici la définition retenue par le Comité consultatif de la Direction générale de la formation professionnelle et technique (DGFPT) sur les services aux entreprises et aux autres organisations, dans son document *Les Services aux entreprises et aux autres organisations. Portrait de la situation et proposition*

autres organisations³ au Québec. Cette formulation a l'avantage d'éliminer la confusion qu'engendrent deux appellations fréquemment utilisées : formation en entreprise et formation en milieu de travail. Ces dernières semblent en effet présumer du lieu où se réalisent les activités de formation. Les deux incluent en outre la formation professionnelle et technique initiale organisée en alternance, dans le cadre de stages en milieu de travail ou dans celui du régime d'apprentissage.

Il convient de préciser que, parce qu'elle porte sur la formation continue du personnel des entreprises et des autres organisations, la définition retenue dans le présent avis est forcément moins extensive que celle qu'applique l'Unesco au secteur de l'éducation des adultes et que le Conseil mettait aussi de l'avant dans son avis sur l'accès des adultes à la formation continue : «L'ensemble des processus organisés d'éducation, quels qu'en soient le contenu, le niveau et la méthode, qu'ils soient formels ou non formels, qu'ils prolongent ou remplacent l'éducation initiale dispensée dans les établissements scolaires et universitaires et sous forme d'apprentissage professionnel, grâce auxquels des personnes considérées comme adultes par la société dont elles font partie, développent leurs aptitudes, enrichissent leurs connaissances, améliorent leurs qualifications techniques ou professionnelles ou leur donnent une nouvelle orientation, et font évoluer leurs attitudes ou leur comportement dans la double perspective d'un épanouissement intégral de l'homme et d'une participation

d'orientations, 1994.

3. Le terme «autres organisations» renvoie aux structures politiques locales ou régionales (municipalités, municipalités régionales de comté, corporations de développement économique et communautaire), aux organismes chargés de planification, de concertation ou de consultation en matière de développement socioéconomique, aux organismes populaires, etc., ainsi qu'aux associations professionnelles et aux syndicats. Le Conseil emprunte la définition retenue par le Comité consultatif de la DGFPT dans le document cité plus haut.

à un développement socio-économique et culturel équilibré et indépendant⁴.»

Le Conseil entend par «formation continue du personnel des entreprises et des autres organisations» une activité de formation liée à l'emploi, soutenue ou non (financièrement ou autrement) par l'entreprise ou l'organisation, que l'initiative de la formation relève de l'employeur, d'un salarié ou d'un groupe de salariés, ou de leurs représentants. Conçue pour développer divers types de compétences liées à l'emploi, la formation vise à permettre au personnel d'effectuer son travail plus efficacement, d'avoir une plus grande maîtrise de son travail et des changements et, le cas échéant, d'être préparé à assumer d'autres tâches ou responsabilités dans la même entreprise ou organisation, dans le même secteur d'activité ou dans un autre, à la suite de modifications d'ordre technique ou organisationnel ou par choix professionnel du salarié.

Cette définition est descriptive parce que, dans un premier temps, le Conseil a voulu dresser un état de la situation des efforts en matière de formation continue des personnes en emploi. Utilisée dans cette perspective, elle ne suggère donc pas une finalité vers laquelle devraient tendre les activités de formation continue.

On observe une grande diversité dans la façon dont les auteurs des ouvrages consultés qualifient et classent les activités de formation continue des personnes en emploi. Dans la documentation autant que dans les milieux intéressés, on retient généralement deux types de formation : l'adaptation à la tâche (ou entraînement à la tâche ou formation adaptative ou formation «sur le tas») et la formation structurée (ou formation formelle ou formation organisée).

L'adaptation à la tâche vise l'acquisition, en milieu de travail, de connaissances, d'habiletés et d'attitu-

des reliées à l'exercice des tâches dans un emploi donné. On a recours à ce type de formation souvent dans les situations suivantes : connaissance insuffisante d'un procédé de travail; intégration à l'emploi de nouveaux employés et employées; rotation du personnel; et changement dans les responsabilités à exercer dans une fonction de travail. Il s'agit d'une formation ponctuelle, souvent de courte durée et assurée durant les heures de travail, au poste de travail. Reliée à la tâche immédiate, elle est supervisée de façon plus ou moins formelle par d'autres employés ou employées. Si les exigences sont très précises, il n'y a cependant pas de programme préétabli ni de document attestant la formation reçue ou les compétences acquises. Il s'agit enfin d'une formation généralement peu coûteuse, selon sa durée, considérée comme une dépense courante d'exploitation.

Quant à la formation structurée, elle est mieux à même de soutenir des projets de changements dans l'entreprise, relatifs à la technologie, à l'organisation du travail ou à l'évolution dans les fonctions de travail. Ainsi, parfois axée sur le recyclage ou le perfectionnement du personnel, elle peut aussi viser l'élargissement des compétences et la polyvalence. Bien qu'elle puisse s'inscrire dans un programme déjà existant, la formation structurée est généralement associée à la formation sur mesure, ajustée alors aux besoins dans un contexte de travail donné. De durée variable, elle est donnée pendant les heures de travail ou en dehors de celles-ci, en milieu de travail ou non. La formation structurée est assurée par des prestataires externes ou par du personnel de l'organisation formé à cette fin. Le programme et le contenu de la formation sont préétablis et l'activité est supervisée, évaluée, donnant lieu ou non à une attestation de compétences, sous forme d'unités par exemple. Quand ils sont assumés en tout ou en partie par l'organisation, les coûts des activités de formation sont considérés comme un investissement à court ou à moyen terme; dans ce cas, on mise sur le potentiel du personnel et la formation s'inscrit dans une gestion stratégique des ressources humaines. Les projets de formation structurée peuvent alors inclure des activités de formation préalable à l'acquisition

4. CSE, *Pour un accès réel des adultes à la formation continue*, p. 16.

d'autres savoirs. On songe ici notamment à la formation de base et au développement de compétences en lecture, en écriture et en calcul.

Les activités de formation structurée peuvent être le résultat de décisions de l'employeur mais aussi de décisions individuelles d'employés et employées d'une entreprise ou de membres d'associations professionnelles. Dans ce dernier cas, il faut signaler que la question de la formation continue des membres des ordres professionnels⁵ revêt de plus en plus d'importance. D'ailleurs, en 1996, l'Office des professions du Québec recommandait au gouvernement de rendre obligatoire une certaine formation continue de ces professionnelles et professionnels. Selon la proposition de l'Office, il reviendrait aux ordres professionnels, compte tenu de contextes particuliers, «de déterminer des programmes de formation continue qu'ils pourront, en vertu de la loi, imposer à leurs membres, avec comme sanction ultime le retrait du permis d'exercer pour les personnes qui ne se seraient pas maintenues à un niveau minimum de compétence pour servir convenablement le public⁶».

L'adaptation à la tâche et la formation structurée ont chacune leurs objectifs et leur utilité propres. Cependant, les deux types de formation ne concourent pas de la même façon au développement d'une véritable culture de la formation continue dans les entreprises et dans les autres organisations. Ainsi, l'adaptation à la tâche répond à des besoins immédiats. Cette formation vise à rendre les personnes capables d'utiliser des outils et procédés d'exécution limités à leurs tâches spécifiques, sans pour autant poursuivre explicitement un objectif d'enrichissement des compétences. Ces pratiques de formation auront certes toujours leur place. Toutefois, le plus souvent, elles ne résultent pas d'une évaluation globale des besoins des per-

sonnes et de leur fonction dans l'organisation du travail⁷.

On associe par contre formation structurée et formation qualifiante, large et continue. Cette formation vise une mise à jour constante des connaissances et habiletés et donc un enrichissement continu des compétences. En d'autres termes, ce type de formation permet non seulement aux travailleuses et travailleurs d'appliquer un procédé de production et d'exécuter une tâche, mais aussi de saisir la logique dans laquelle s'inscrit l'étape dont ils ont la responsabilité dans l'ensemble de l'organisation⁸. Dans ce cas, la question de la dimension des changements apportés à l'organisation des tâches dans les lieux de travail est prise en considération, ce qui appelle la mobilité et la souplesse dans les fonctions.

Encore une fois, si la réponse le plus souvent donnée «sur le tas» à des besoins ponctuels de formation aura toujours sa raison d'être, il convient d'apporter une attention soutenue pour favoriser la mise en œuvre de projets de formation large. À ce sujet, il faut souligner qu'avec l'adoption de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, le gouvernement du Québec a opté pour le développement d'une **formation qualifiante et transférable**⁹. Par formation qualifiante, la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM), remplacée par Emploi-Québec¹⁰, entend un «processus structuré par lequel les individus acquièrent les connaissances, les habiletés et les attitudes fonctionnelles (compétence) reconnues et nécessaires à l'exercice d'une

5. Il y a actuellement au Québec 43 professions et 265 000 professionnelles et professionnels régis par le Code des professions.

6. Allocution de Robert Diamant, président de l'Office des professions du Québec, au Symposium international sur l'autoformation, Montréal, septembre 1997.

7. Jean-Guy Fournier, *La Formation en milieu de travail : une vision à long terme*, p. 11.

8. *Ibid.*

9. Comme il est précisé à l'alinéa 4 de l'article 6 de la Loi, les dépenses au bénéfice du personnel peuvent notamment toucher «[...] la formation qualifiante ou transférable dispensée dans le cadre d'un plan de formation de l'entreprise, du ministère ou de l'organisme public, établi après consultation d'un comité créé au sein de l'entreprise, du ministère ou de l'organisme, dont la composition obéit aux règles déterminées par règlement [...] le cas échéant».

10. Emploi-Québec remplace la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre depuis le 1^{er} avril 1998.

tâche donnée ou requises pour l'exercice d'une nouvelle tâche¹¹». Quant à la formation transférable, il s'agit d'un «processus structuré par lequel les individus acquièrent les connaissances, les habiletés et les attitudes fonctionnelles (compétence) reconnues et nécessaires à plus d'un contexte de travail¹²».

Les caractéristiques de «qualifiante» et de «transférable» de la formation obligent à considérer la question de la reconnaissance des acquis de formation. Et les attentes sont grandes à cet égard. Peut-être voit-on se profiler une évolution dans le développement d'une culture de la formation continue dans les entreprises. En témoignent du moins plusieurs mémoires présentés au moment de l'étude du projet de loi sur le développement de la formation de la main-d'œuvre de même que les propos entendus par le Conseil au cours de sa consultation de comités sectoriels, consultation à laquelle participaient des représentantes et représentants d'entreprises, d'associations sectorielles et du milieu syndical. On affirme en effet, en dépit des difficultés réelles d'organisation, particulièrement dans les petites entreprises, qu'il est essentiel que la formation ait cette double qualité : être qualifiante et transférable.

Il est intéressant de noter cependant des nuances dans l'acception de ces deux termes. Ainsi, pour l'entreprise, le caractère qualifiant de la formation est de première importance. Il s'agit d'une formation structurée qui permet l'acquisition de nouvelles compétences (connaissances, habiletés, attitudes) requises dans l'exercice d'une tâche, à la suite d'un changement d'ordre technique ou dans l'organisation du travail. On insiste sur l'acquisition de savoir-faire et de savoir-être. Quant au transfert des apprentissages, c'est leur application, le plus immédiate possible, en situation réelle de travail dont il est question.

Pour l'employée ou l'employé, le caractère transférable de la formation revêt une signification additionnelle : les compétences acquises devraient pouvoir s'exercer pour une fonction dans toute entreprise. L'attestation de la maîtrise de ces compétences est donc essentielle à cette mobilité. Ce type de transfert est un objet sérieux de compétition entre les entreprises, selon que l'entreprise perd ou accueille la personne formée. On a en effet de grandes réserves et il s'agit d'un euphémisme à assumer les frais de formation d'une personne amenée, à court ou à moyen terme, à mettre en œuvre ses compétences dans une entreprise compétitrice.

La reconnaissance des acquis de formation peut revêtir plusieurs formes; il en sera question dans le chapitre suivant. Elle doit cependant être significative, pour les directions d'entreprises et d'organisations certes mais aussi pour le personnel : une attestation des compétences acquises peut en effet favoriser la mobilité professionnelle. **La reconnaissance des compétences acquises est donc un enjeu important de la formation continue. Cet enjeu interpelle l'ensemble des organismes prestataires de formation, notamment les établissements publics des trois ordres d'enseignement, ainsi que les entreprises et les organisations au sein desquelles s'exerce la mobilité du personnel.**

1.2 De la notion de qualification à celle de compétence

Le lien entre les notions de compétence et de formation qualifiante privilégié par Emploi-Québec est celui que font depuis quelques années des spécialistes de l'organisation du travail et de la formation. Ce lien est étroit parce que la compétence est considérée comme l'un des «principes organisateurs de la formation» et l'évaluation des compétences semble désormais reconnue «comme

11. SQDM, *Guide 1996. Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre.*

12. *Ibid.*

un élément clé de la gestion des ressources humaines et de la formation¹³».

Il faut signaler qu'on note, depuis le début des années 90, un glissement de la notion de qualification à celle de compétence, cette dernière semblant plus adaptée au contexte mouvant qui oblige les entreprises à faire preuve d'une grande souplesse dans l'organisation du travail, comme le souligne Louise Boivin :

Différents auteurs mentionnent [...] que le passage du concept de qualification à celui de compétence, en mettant l'accent sur le «savoir utile, le savoir agir» plutôt que sur une «capacité d'action» annonce l'éclatement d'un métier et la disparition du poste de travail comme point d'ancrage dans la gestion des personnels (Aznar, 1996; Gilbert et Thiouville, 1990). En ce sens, certains font remarquer que les pratiques se référant à la qualification «correspondent à une gestion des postes de travail s'appuyant sur la définition de l'organisation du travail et sur les repères que représentent les grilles de classification» alors que les pratiques se référant à la compétence «valorisent la dynamique des personnes dans l'évolution des situations de travail aussi bien que dans la définition des emplois» (Dugué, 1994, p. 273¹⁴).

En outre, la notion de compétence permettrait d'accorder une importance plus grande à la formation continue : «La compétence attribuée aux qualifications individuelles un caractère plus dynamique et continu dans la mesure où elle ne se limite pas aux qualifications déjà acquises au moment de l'entrée en fonction et suppose la

nécessité d'un apprentissage continu des compétences dans le cadre du travail¹⁵».

La notion de compétence traduit des changements majeurs dans les modes d'organisation du travail : pour être compétent, il faut non seulement posséder des savoirs mais aussi exercer initiative et responsabilité pour s'adapter à des fonctions diverses et changeantes. Or, selon certains auteurs, cette notion ouvrirait aussi vers des pratiques individualisantes de gestion du personnel. En effet, la compétence est le propre d'un individu considéré dans un contexte de travail donné. De la sorte, «le recours à la notion de compétence permet aux directions d'entreprises de s'affranchir des pratiques sous-tendues par la notion de qualification qui, en accordant une place centrale aux négociations collectives, sont présentées comme rigides et bureaucratiques par les promoteurs du modèle de compétence¹⁶».

L'unanimité n'est donc pas faite sur la notion de compétence et sur les critères et modalités de reconnaissance de ce qu'elle couvre. On doit cependant souligner que cette notion est retenue de façon nettement prépondérante dans les milieux intéressés à la formation continue. Il faut signaler aussi que l'approche par compétence est celle qu'a

13. Parlier (1994) et Sontag (1994), cités par Louise Boivin, *Les Besoins de formation qualifiante des employés de bureau. Recherche en partenariat CSN – Desjardins – SQDM. Rapport-synthèse*, p. 14.
«La qualification, nous dit le *Dictionnaire des relations de travail*, désigne la valeur d'un salarié suivant sa formation, ses aptitudes professionnelles et son expérience lui permettant d'occuper un poste précis alors que la compétence est un ensemble de qualités qui permettent à un travailleur de satisfaire aux exigences d'une fonction donnée. La compétence est donc faite à la fois d'aptitudes, d'attitudes et de connaissances acquises par l'expérience ou la formation dans un domaine particulier», Louise Boivin, *op. cit.*, p. 14.

14. Louise Boivin, *ibid.*, p. 15.

15. Philippe Zarifian, «Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante» dans C. Alezna et C. Louis, *Organisation du travail, emploi, compétence et parcours professionnels*, 1995, p. 79-84, cité par Louise Boivin, *ibid.*, p. 16.

16. Élisabeth Dugué et Madeleine Maillebois, «De la qualification à la compétence : sens et dangers d'un glissement sémantique», *Éducation permanente*.
Claude Dubar va dans le même sens dans «La sociologie du travail face à la qualification et la compétence», *Sociologie du travail*. En effet, même s'il reconnaît que ce modèle incite à la formation continue, il met en évidence ses «impacts considérables sur le plan de la gestion des ressources humaines». Il mentionne entre autres les nouvelles normes de recrutement (diplôme plus élevé), les difficultés plus grandes d'insertion des bas niveaux, la valorisation de la mobilité et du suivi individualisé, l'introduction de nouveaux critères d'évaluation (individualisants), la mise en cause des systèmes existants de classification, etc. Dubar se demande également si l'intégration des «compétences de troisième type [c'est-à-dire celles se référant au savoir-être] ne deviendront pas des prétextes à l'exclusion des plus fragiles, des plus âgés et des moins diplômés». Voir aussi Louise Boivin, *op. cit.*, p. 16-17.

adoptée le ministère de l'Éducation pour l'élaboration des programmes, ceux de formation professionnelle au secondaire d'abord, puis ceux de formation générale et technique au collégial. Cette approche, de l'avis de plusieurs, facilite le transfert des apprentissages en milieu de travail et rend en outre plus significatif et explicite le niveau de performance exigé dans l'exercice d'une fonction de travail.

Une conception de la formation continue en milieu de travail axée sur la notion de compétence suppose d'abord une évaluation des compétences requises dans des situations concrètes de travail. Cette analyse fine doit être faite en tenant compte de la situation actuelle du travail et de celle qui est visée. Elle suppose donc l'engagement du personnel dans cette démarche et doit correspondre aux orientations stratégiques de l'entreprise.

L'analyse des besoins de formation suit celle des compétences. «Ce sont les informations recueillies sur la situation de travail et les compétences qui permettront de définir les besoins réels de formation, lesquels sont par la suite analysés et traduits en objectifs de formation (Guittet, 1996, p. 72). On notera ici que les objectifs de formation renvoient aux compétences à acquérir, celles-ci résultant de l'écart entre les compétences requises par la fonction (actuelle ou future) et les compétences déjà possédées par les personnes salariées¹⁷.»

On a lié les notions de compétence et de formation qualifiante. On associe aussi depuis quelques années la notion de compétence à celle d'organisation qualifiante¹⁸. Les impératifs de souplesse obligeront les entreprises à une organisation du travail qui fait de ce dernier une source d'apprentissage et qui rend possible la mise en œuvre des compétences. En effet, «la formation qualifiante ne se restreint pas à la simple acquisition de savoirs ou à l'amélioration du niveau de connaissances (diplôme).

Elle cherche également à apprendre aux personnels à se conduire dans de nouvelles organisations du travail plus flexibles et en constant changement¹⁹».

L'organisation qualifiante mise à la fois sur l'autonomie de son personnel et sur le travail en équipe. Elle permet le développement continu de compétences individuelles et collectives : le milieu de travail fournit non seulement des occasions d'apprentissage mais aussi une motivation à apprendre. L'organisation permet de la sorte le rapprochement du projet de formation continue de la personne en emploi et celui de l'entreprise²⁰. Il ne peut donc y avoir d'organisation qualifiante sans la participation étroite du personnel de l'entreprise à l'établissement de ses projets de changements. Cette participation pourrait permettre non seulement le développement de compétences individuelles mais aussi celui de la compétence collective de l'organisation.

L'organisation qualifiante représente pour certains auteurs un modèle non opérationnel, voire utopique²¹. Néanmoins, le modèle théorique est intéressant dans la mesure où il permet de remettre en question les façons de faire des divers acteurs, notamment les organismes de formation, pour favoriser la formation continue d'individus travaillant dans une organisation qui pourrait être en mesure de se modifier en intégrant de nouveaux savoirs et savoir-faire.

1.3 Le mandat des établissements du réseau public d'éducation

Les attentes des milieux intéressés du Québec en matière de formation continue du personnel des

17. Louise Boivin, *ibid.*, p. 18.

18. On utilise divers termes : organisation qualifiante, entreprise formatrice, organisation apprenante, apprentissage organisationnel.

19. Jean-François Amadiou et Loïc Cadin, *Compétence et organisation qualifiante*.

20. Louise Boivin, *op. cit.*, p. 22-23.

21. Voir Robert-Georges Paradis, «Pour une formation continue globale, cumulative et durable : le défi d'intégrer apprentissage et formation», *Éducation permanente et formation continue en milieu universitaire*. L'auteur présente les diverses définitions de l'organisation qualifiante et de l'apprentissage organisationnel.

entreprises et des autres organisations sont considérables. En effet, on ne saurait traiter de véritable formation continue sans la lier étroitement aux champs de la gestion de l'organisation du travail, du développement de la main-d'œuvre et de celui encore plus large du développement des ressources humaines. Les acteurs sont nombreux. Aussi conviendra-t-il d'examiner avec soin le mandat que devraient exercer les établissements du réseau public d'éducation, dans leurs champs d'expertise. Mais il y a lieu, tout d'abord, de considérer la place qu'ils occupent dans l'organisation d'activités de formation du personnel des entreprises, comparativement à celle d'autres prestataires de formation.

1.3.1 Quelques données sur les organismes de formation auxquels ont recours les entreprises

Les données issues de deux enquêtes illustrent que le recours aux établissements du réseau public pour assurer la formation de leur personnel est loin de représenter le premier choix des entreprises. Ainsi, les résultats d'une enquête réalisée en 1990 auprès de dirigeants et dirigeantes de PME québécoises²² mettent en évidence des écarts marqués entre les différents prestataires de formation choisis. Fait à noter, les données ne sont pas mutuellement exclusives, les entreprises pouvant faire appel à plus d'un prestataire de formation. L'enquête révèle que :

- 94 p. 100 des entreprises mettent à contribution le personnel interne de l'entreprise, ce qui engendre le plus fort taux de satisfaction, dans 90 p. 100 des entreprises;
- 42 p. 100 sollicitent les fournisseurs d'équipement ou de matériel, avec un taux de satisfaction de 76 p. 100;
- 25 p. 100 choisissent les établissements du réseau public, avec un taux de satisfaction de 89 p. 100;

22. Carmelle Benoît et Marie-Diane Rousseau, *La Gestion des ressources humaines dans les PME au Québec : perceptions des dirigeants*.

- 21,6 p. 100 des entreprises utilisent les services de consultants privés, avec un taux de satisfaction de 79 p. 100.

L'enquête sur les caractéristiques de la demande en matière de main-d'œuvre²³ fournit des données pour l'année 1995. Les résultats confirment qu'au Québec, le recours aux établissements publics pour assurer la formation en cours d'emploi vient toujours assez loin derrière. Ici encore, les données qui suivent ne sont pas mutuellement exclusives :

- 85 p. 100 des entreprises font appel à leur personnel;
- 29 p. 100 ont recours aux services de consultants ou de formateurs du secteur privé;
- 21 p. 100 utilisent les services des vendeurs ou des fournisseurs d'équipement pour la formation de leur personnel;
- 12,2 p. 100 des entreprises sollicitent les services des collègues, 10,3 p. 100 utilisent ceux des commissions scolaires et 9,6 p. 100, ceux des universités.

Enfin, le Sondage national sur la formation de 1991²⁴ apporte des données intéressantes sur le

23. DRHC, SQDM, *Enquête sur les caractéristiques de la demande de main-d'œuvre au Québec. Résultats globaux*, septembre 1996. Cette enquête a été réalisée par le Bureau de la statistique du Québec et par Statistique Canada, à la demande de la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre, du ministère du Développement des ressources humaines du Canada et du ministère de l'Éducation du Québec.

«La population visée par l'enquête comprenait l'ensemble des établissements de cinq employés et plus de tous les secteurs d'activité économique, à l'exception des services gouvernementaux et des services d'enseignement. Un échantillon a été tiré de l'ensemble des établissements de 5 à 499 employés, tandis que tous les établissements comptant 500 employés et plus ont été sélectionnés. L'enquête a été menée auprès de 21 000 établissements et a touché les 2/3 de l'emploi total. Le taux de réponse a été de 61 p. 100.» (Marthe Henripin, *op. cit.*, p. 152.)

24. Centre canadien du marché du travail et de la productivité, *Sondage national sur la formation de 1991*. Le sondage a été réalisé en deux étapes :

- un sondage téléphonique auprès de toutes les entreprises de 100 employés et plus et auprès d'un échantillon stratifié de celles de moins de 100 employés (325 977 entreprises, avec un taux de réponse de 83 p. 100);

recours aux différents organismes prestataires de formation selon les objets de formation. Ainsi, tant au Québec qu'au Canada, on utilise le personnel interne de l'entreprise lorsqu'il s'agit d'initiation des employés et employées (85 p. 100 des entreprises québécoises et canadiennes). On a aussi recours à ce même personnel quand la formation touche les questions d'environnement (59 p. 100 au Québec et 69 p. 100 au Canada), de santé et sécurité (48 p. 100 au Québec et 67 p. 100 au Canada), d'équipement autre que celui de bureau (45 p. 100 au Québec et 54 p. 100 au Canada) et d'informatique (40 p. 100 au Québec et 50 p. 100 au Canada).

Il est difficile de contester la pertinence du recours privilégié au personnel interne de l'entreprise pour l'initiation des nouveaux employés et employées tout comme celui des fournisseurs d'équipement pour l'utilisation de celui-ci. Toutefois, dans l'organisation d'activités de formation structurée relatives, par exemple, aux compétences générales, aux habiletés de gestion, à la maîtrise des technologies ou techniques propres aux métiers et professions, tout laisse croire à une sous-utilisation de l'expertise des établissements du réseau public d'éducation dans les champs de compétences où ils exercent les mandats éducatifs qui leur ont été confiés.

Selon le Conseil, les établissements publics des trois ordres d'enseignement doivent exercer un rôle de premier plan dans l'offre de services de formation qualifiante et transférable à l'intention des personnes en emploi. Dans la perspective d'une éducation qui se poursuit tout au long de la vie, la mission éducative du réseau public doit couvrir les besoins de formation de la main-d'œuvre en emploi. Il faut rappeler qu'au Québec, contrairement à d'autres pays, le système public d'éducation s'est vu confier la double mission de formation de la jeunesse et de

perfectionnement des adultes. Au cours des dernières décennies et jusqu'à tout récemment, le système d'éducation a occupé une place prépondérante dans les politiques relatives au recyclage et au perfectionnement de la main-d'œuvre : « Sous les pressions des milieux économiques et pour intégrer les chômeurs au marché du travail, le gouvernement du Québec, avec l'appui du gouvernement fédéral, a mis en place des programmes de formation et de perfectionnement de la main-d'œuvre. Il entendait ainsi combler les pénuries de main-d'œuvre et adapter la main-d'œuvre à l'emploi. Le système d'éducation fut prioritairement choisi contrairement au choix effectué dans de nombreux pays industrialisés pour dispenser cette formation aux adultes. Même si des entreprises et, de façon particulière, les grosses entreprises ont offert des activités de formation à leurs employés, le système d'éducation est devenu l'instance de formation et de perfectionnement de la main-d'œuvre²⁵. »

Des ressources considérables ont été investies dans le réseau public d'éducation afin qu'il puisse assumer le mandat de formation initiale des jeunes mais aussi de formation continue des adultes. Il importe que le réseau public détermine son créneau d'intervention pour assurer le perfectionnement du personnel des entreprises et des autres organisations rendu nécessaire en raison de la hausse des qualifications requises sur le marché du travail. **Il est donc impératif que les établissements du réseau public continuent d'examiner les raisons qui expliquent la sous-utilisation de leurs services par les entreprises.**

Au cours de la consultation qu'il a menée auprès de comités sectoriels de main-d'œuvre, le Conseil a entendu, de la part de représentantes et représentants d'associations sectorielles ou d'entreprises, certaines critiques à l'égard des établissements du réseau public d'éducation. Ainsi, contrairement aux établissements privés de formation, les établissements publics sont perçus, à tort ou à raison,

• questionnaire postal auprès des entreprises ayant déclaré avoir fourni de la formation structurée; 7 653 entreprises ont répondu (taux de réponse : 52 p. 100); 87 p. 100 de celles-ci ont de 2 à 19 employés.

25. CSE, *Le Perfectionnement de la main-d'œuvre au Québec : des enjeux pour le système d'éducation*, p. 16.

comme des organisations lourdes. *Le juste à temps*, requis pour répondre adéquatement aux demandes des entreprises, semble une condition d'offre de service difficile à garantir dans le réseau public. On reproche aussi aux établissements publics, encore une fois à tort ou à raison, le manque de souplesse de leurs règles de gestion et leur organisation bureaucratique, dans laquelle se multiplie le nombre d'interlocuteurs et se trouve réduite la marge de manœuvre de l'entreprise cliente dans l'achat de services.

Il faut signaler qu'un tel constat ne provient pas que des seules entreprises. En effet, le même diagnostic est posé par un groupe de travail du comité consultatif du ministère de l'Éducation sur les services aux entreprises et aux autres organisations des commissions scolaires et des cégeps : «Il y a incompatibilité entre les règles du jeu de la concurrence [opposant les organismes privés et publics de formation] et la culture traditionnelle [des établissements publics]. Les services aux entreprises du réseau des commissions scolaires et des cégeps doivent dorénavant miser sur des règles souples qui permettent la réalisation d'activités dans des conditions similaires à celles de l'entreprise privée [de formation]²⁶.»

1.3.2 La formation continue du personnel des entreprises et des autres organisations : un mandat qui s'inscrit dans la mission éducative des établissements du réseau public d'éducation

L'offre de service aux entreprises et aux autres organisations est un état de fait dans le réseau public d'éducation. Tout d'abord, qu'en est-il du côté **des établissements publics des ordres d'enseignement secondaire et collégial**? Les données dont nous faisons état sont issues d'une

26. Groupe de travail du Comité provincial des services aux entreprises et aux autres organisations 1997-1998, *Les Services aux entreprises des collèges et des commissions scolaires. Enjeux et perspectives. Document de travail*, janvier 1997.

enquête réalisée par le Conseil, à l'automne 1997²⁷. La très grande majorité des établissements des deux ordres d'enseignement qui ont répondu à l'enquête offrent des services aux entreprises (96 p. 100) et aux autres organisations (84,9 p. 100). Dans 62,1 p. 100 de ces établissements, l'organisation de ces services est assurée par une unité intégrée à celle chargée de l'offre de service aux adultes; dans 19,8 p. 100 des cas, cette unité est intégrée à un centre de formation professionnelle tandis que 6,9 p. 100 des établissements ont confié cette responsabilité à une unité distincte, généralement appelée «service aux entreprises et aux autres organisations»; 7,8 p. 100 ont choisi une autre structure de gestion²⁸. Fait important à signaler, seulement 3,4 p. 100 des établissements (4 établissements) ont opté pour une entité administrative distincte de l'établissement, semblable à une firme de type société privée.

Le choix des établissements quant à la gestion de leurs services aux entreprises et autres organisations semble témoigner d'une volonté d'intégrer ces services au sein même de leur organisation. En effet, jusqu'à présent, peu d'établissements ont opté pour une gestion externe de ces services, tendance qu'on craignait voir se profiler au cours des dernières années dans le milieu des commissions scolaires et des cégeps. Si une telle tendance a pu en effet se dessiner, elle ne semble en rien se présenter comme une tendance lourde. **Néanmoins, selon le Conseil, le fait que des établissements, même s'ils sont peu nombreux, aient décidé de gérer les services aux entreprises et aux autres organisations hors du cadre administratif régulier illustre sans doute les difficultés d'intégrer ces services dans les responsa-**

27. Les résultats résumés dans le présent chapitre sont tirés du rapport d'analyse statistique réalisé par Gilbert Moisan, agent de recherche, sur l'offre de service des établissements publics de formation des ordres d'enseignement secondaire et collégial aux entreprises et aux autres organisations. (Voir annexe 1.)

28. Il s'agit tantôt d'une unité intégrée à la coordination de la formation professionnelle ou technique (4 établissements), tantôt d'une unité cogérée avec un établissement partenaire (1 établissement) ou enfin d'une responsabilité confiée à une firme de consultants (1 établissement).

alités des établissements et d'assouplir les règles habituelles de gestion pour en tenir compte.

Par ailleurs, il n'a pas été possible d'établir pour les universités un portrait rigoureux et exhaustif des services de formation continue du personnel des entreprises et des autres organisations. En raison de la multitude des lieux et des instances à consulter pour obtenir des données quantitatives et qualitatives sur cette offre de service, si de telles données existent, le Conseil n'a pu, dans les délais dont il disposait, procéder à cette collecte d'information au moyen d'un questionnaire adressé à chaque établissement universitaire. Il faut signaler en outre que les modalités d'inscription aux cours et programmes ne permettent pas toujours de distinguer de la population étudiante régulière celle dont la formation est soutenue par l'employeur ou est le fruit d'une collaboration entre l'établissement universitaire et un ordre professionnel²⁹. **Le Conseil pense qu'il serait du plus grand intérêt que chaque établissement universitaire procède au dénombrement de ces personnes et recueille de chacune des unités administratives des renseignements relatifs à cette offre de service.**

Deux documents publiés récemment par l'Association canadienne d'éducation des adultes des universités de langue française³⁰ (Acdeaulf) don

29. Le Conseil a bien obtenu de certains établissements universitaires des données quantitatives sur les activités qualifiées par eux de «formation sur mesure en entreprise» mais, après consultation, il a jugé que ces statistiques ne rendaient pas compte de toute la réalité.

30. Acdeaulf, *Répertoire des programmes de formation professionnelle continue offerts dans les universités québécoises*, septembre 1997. Ce répertoire recense les programmes crédités (allant de 9 à 90 unités) dans les trois cycles d'enseignement. Il contient également les programmes courts de formation sans unités d'une durée minimale de trois jours. Le document est conçu à l'intention des ordres professionnels et de leurs membres. Il est important de signaler, comme le font les auteurs, Benoît Bolduc et Nicole Godin, du Groupe FormAxe, que le répertoire est incomplet, d'abord en raison des choix quant à la durée minimale et au nombre d'unités minimales des formations recensées, ensuite du fait que tous les établissements n'aient pas fait part de leur offre de service. Ajoutons que le répertoire ne fait état que de

un aperçu de l'engagement des universités québécoises dans la formation continue des personnes en emploi. **Le Conseil tient à signaler que l'initiative de l'Acdeaulf est heureuse; la mise à jour d'un répertoire des activités de formation continue offertes dans les universités est souhaitable et devrait être soutenue par les établissements.**

Bien que le portrait soit partiel, les activités recensées témoignent des efforts des universités pour la mise en œuvre d'une offre de service axée sur le développement des compétences des professionnelles et professionnels. Ainsi, les établissements universitaires ont certes consenti des ressources pour diversifier les programmes longs de formation dans les trois cycles d'enseignement, mais ils ont aussi mis en place nombre de micro-programmes avec unités, de certificats spécialisés de même que des activités de formation sans unités.

Les résultats de l'Enquête canadienne sur la participation des adultes à l'éducation et à la formation apportent aussi des données sur l'importance des activités des universités québécoises dans la formation continue liée à l'emploi. Doray³¹ en dégage les éléments qui suivent. En 1993, environ 25 p. 100 des Québécoises et Québécois ont participé à des activités de formation; le taux de participation à des activités de formation soutenues par l'employeur est de 11,4 p. 100. Lorsque la formation est soutenue par l'employeur, c'est à des cours

l'offre de service des universités francophones.

En dépit de ses limites, le répertoire offre un aperçu appréciable de la formation professionnelle continue, d'autant plus qu'il est le seul à notre connaissance... Groupe FORMAXE s.e.n.c. pour l'Acdeaulf, *L'Évolution des clientèles à temps partiel dans les universités. Synthèse et tendances observables*, novembre 1997. La deuxième partie du document présente «un recueil d'activités d'encadrement ou de gestion et de nouveaux programmes de formation qui ont conduit à des succès malgré le contexte général de réduction des clientèles dans les études à temps partiel».

31. Pierre Doray, «La formation continue à l'université : quelques balises pour aujourd'hui et demain?», *L'Évolution de la population étudiante à l'université. Facteurs explicatifs et enjeux*, p. 119-135.

(10,1 p. 100) plutôt qu'à des programmes (2 p. 100) que s'inscrivent les personnes.

Dans le cas de la formation soutenue par l'employeur, l'examen de la répartition des taux de participation à des programmes montre que ceux conduisant à l'obtention d'un diplôme universitaire sont le fait d'une inscription sur deux (52,4 p. 100); le certificat est le diplôme le plus souvent visé. Dans son analyse, Doray établit en effet que l'inscription à des cours est moins importante à l'université quand la formation est soutenue par l'employeur :

Le modèle d'intervention des institutions universitaires se profile dans ces grandes lignes. Il est largement centré sur l'obtention d'un diplôme et la formation universitaire. Ainsi, quand les employeurs soutiennent la participation de leurs employés à des programmes, ils le font davantage dans le cadre d'une inscription à un programme universitaire que dans tout autre ordre d'enseignement. Les individus qui s'inscrivent à des programmes fréquentent en majorité l'université. Par ailleurs, en comparaison aux autres lieux possibles de formation, la participation à des cours est nettement moins importante à l'université. L'université a joué la course aux diplômes, recrutant proportionnellement plus d'étudiants dans le cadre de programmes de formation³².

L'offre de service aux entreprises et aux autres organisations est très présente dans le réseau public. Paradoxalement, on ne peut affirmer que la préoccupation à l'égard des entreprises et des autres organisations s'inscrive pour autant clairement au sein de la mission des établissements. Ainsi, comme l'indiquent les résultats de l'enquête réalisée par le Conseil, aux ordres d'enseignement secondaire et collégial, un établissement sur deux ne dispose pas d'une politique écrite ou d'un document qui en tienne lieu précisant sa mission en cette matière³³. Quand tel est le cas, un établis-

sement sur deux seulement a fait adopter la politique en question par son conseil d'administration. **Selon le Conseil, il y a là une lacune importante que l'ensemble des établissements du réseau public d'éducation devraient s'empresse de combler. Il importe en effet que chaque établissement détermine le cadre de ses interventions de même que ses orientations stratégiques et qu'il les fasse connaître, à l'extérieur de ses murs mais aussi en son sein même.**

C'est la raison pour laquelle le Conseil recommande que la ministre de l'Éducation et les établissements du réseau public rendent explicite dans leurs orientations et plans d'action leur volonté d'exercer leurs responsabilités dans l'offre de service de formation continue du personnel des entreprises et des autres organisations, mandat qui s'inscrit dans leur mission éducative. En effet, le système public d'éducation n'est pas fermé sur lui-même; il s'insère dans une société dont les transformations le marquent profondément. Par leur ampleur, les changements qui s'imposent dans la société québécoise conviennent donc les établissements publics à apporter leur contribution au-delà de la formation initiale des personnes.

Il faut rappeler que, déjà en 1987, le Conseil soulignait que le système public d'éducation ne pouvait se détourner des aspects de la réalité qui obligeaient à un virage majeur : changements rapides de l'économie et du marché du travail, compétences adaptées requises par les entreprises, besoins pressants de formation courte des travailleuses et travailleurs³⁴. La mission éducative des établissements publics de formation est appelée à dépasser l'aspect premier de la formation initiale des jeunes et des adultes; elle s'ouvre à des dimensions que la dynamique socio-économique mondiale presse d'actualiser. À l'ère de changements technologiques continus qui modèlent et renouvellent sans cesse les façons de vivre et de travailler, l'espérance de vie de la connaissance et des compétences

32. *Ibid.*, p. 125.

33. Seuls 38,5 p. 100 des établissements qui offrent des services aux entreprises et aux autres organisations disposent d'une politique ou de ce qui en tient lieu; dans 11,1 p. 100 des établissements, un document de ce genre est en préparation.

34. CSE, *Le Perfectionnement de la main-d'œuvre au Québec : des enjeux pour le système d'éducation*.

est de plus en plus courte. Apprendre à apprendre tout au long de la vie aux personnes, dont celles en emploi, est une orientation qui doit donc guider les établissements du réseau public d'éducation dans la définition d'un mandat éducatif large, un mandat qui appelle une réforme des objectifs de formation initiale de façon à respecter ceux de la formation continue.

On doit souligner qu'une telle conception du mandat des établissements du réseau public a des appuis, même s'ils sont timides, dans les lois régissant **les commissions scolaires et les collèges**. Les deux lois font en effet mention de la formation de la main-d'œuvre, des services divers aux entreprises et ouvrent la voie à une contribution des établissements au développement régional. Ainsi, l'article 86 de la Loi modifiant la loi sur l'instruction publique et diverses dispositions législatives stipule que «la commission scolaire peut contribuer, par des activités de formation de la main-d'œuvre, d'aide technique à l'entreprise et d'information, à l'élaboration et à la réalisation de projets d'innovation technologique, à l'implantation de technologies nouvelles et à leur diffusion, ainsi qu'au développement de la région. [...] L'exercice de telles attributions n'a pas pour objet essentiel d'exploiter une entreprise commerciale³⁵.»

De la même façon, selon l'article 6.0.1 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, un collège peut «[...] contribuer, par des activités de formation de la main-d'œuvre, de recherche appliquée, d'aide technique à l'entreprise et d'information, à l'élaboration et à la réalisation de projets d'innovation technologique, à l'implantation de technologies nouvelles et à leur

diffusion, ainsi qu'au développement de la région. [...] L'exercice de telles attributions n'a pas pour objet essentiel d'exploiter une entreprise commerciale.»

Dans un contexte économique fondé sur la mondialisation des échanges et le développement technologique accéléré, les attentes à l'égard des **établissements universitaires** dans la formation initiale et dans la recherche sont considérables. Dans son avis sur l'enseignement supérieur et le développement économique, le Conseil signalait que le milieu universitaire avait su réagir à la conjoncture :

Il a effectivement développé, avec les années, un ensemble de pratiques visant à tenir compte des nouvelles demandes économiques. Diverses formes d'intervention, mises en évidence au moment des entrevues menées par le Conseil, illustrent comment les établissements universitaires ont tenté d'agir en ce sens sur divers fronts : définition des objectifs et organisation des activités de formation ouvrant la porte à la collaboration avec les entreprises; définition de projets et réalisation d'activités de recherche orientée et d'activités de transfert technologique; mise en place de structures d'accueil des demandes; organisation d'activités de coopération internationale; élaboration de projets de collaboration avec d'autres établissements de formation et de recherche pour mieux répondre aux demandes; initiatives du milieu universitaire pour établir des relations avec le milieu des entreprises; identification des contributions possibles de la part des entreprises³⁶.

Les exigences sont tout aussi importantes en matière de formation continue. Le mandat des universités dans la formation continue des personnes en emploi n'est pas inscrit dans une loi. Néanmoins, dans les structures qu'ils ont mises en place, les établissements universitaires ont rendu explicite leur mandat en ce qui a trait au perfectionnement des professionnelles et professionnels ainsi qu'au développement de leur milieu. En témoignent les programmes offerts dans les facul-

35. Cet article, auparavant l'article 255 de la Loi sur l'instruction publique, se lisait d'abord comme suit : «La commission scolaire peut participer à la réalisation de projets communautaires.» L'article a été d'abord modifié par l'adoption de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre en ces termes : «La commission scolaire peut contribuer, par des activités de formation de la main-d'œuvre et d'aide technique à l'entreprise dans ce domaine, au développement de la région. [...] L'exercice de telles attributions n'a pas pour objet essentiel de réaliser un bénéfice ni d'exploiter une entreprise commerciale.»

36. CSE, *L'Enseignement supérieur et le développement économique. Pour l'ouverture dans le respect de la mission et de l'autonomie institutionnelle*, p. 7-8.

tés d'éducation permanente, la mise en place des programmes de formation continue dans plusieurs facultés, départements ou écoles³⁷, la multiplication des activités de formation sur mesure (avec ou sans unités) et l'intégration, dans les énoncés de mission de plusieurs universités, des mandats de formation continue relatifs au maintien et au renouvellement des compétences professionnelles.

Conclusion

La formation organisée à l'intention du personnel des entreprises et des autres organisations revêt la forme d'activités ponctuelles permettant l'adaptation à la tâche ou d'activités structurées davantage centrées sur le développement de compétences. Les milieux intéressés à la formation continue des personnes en emploi sont conviés à conjuguer leurs efforts pour la mise en œuvre, dans les entreprises et autres organisations québécoises, de pratiques de formation qui favorisent non seulement l'adaptation mais aussi le développement de la qualification et de compétences transférables dans un contexte de changements rapides.

Divers acteurs sont pressés d'intervenir mais, selon le Conseil, les établissements du réseau public d'éducation peuvent et doivent être davantage mis à contribution. Les ressources humaines et maté-

rielles dont disposent les commissions scolaires, les cégeps et les universités, et dont le maintien exige depuis plus de trente ans des investissements financiers considérables de la part de la collectivité, pourraient de la sorte être mises plus à profit pour assurer la formation continue de la main-d'œuvre en emploi. Il convient ici de rappeler que, dans son plan d'action pour la réforme de l'éducation, la ministre soulignait que «le renouvellement continu des compétences est une exigence sociale incontournable qui ne peut plus se satisfaire d'une éducation des adultes qui serait surtout conçue comme une école de la seconde chance pour la population peu scolarisée³⁸». Le Conseil estime que la politique de formation continue annoncée par la ministre de l'Éducation³⁹ ne saurait passer sous silence les orientations ministérielles en matière de formation de la main-d'œuvre en emploi et devrait déterminer les voies d'action des établissements publics des trois ordres d'enseignement en cette matière.

Examiner l'état des pratiques des entreprises pour la formation de leur personnel apporte un éclairage important sur les principaux enjeux liés au développement d'une culture de la formation continue. C'est l'objet du chapitre qui suit.

37. À titre d'exemple, dans le seul secteur financier, les universités ont mis en place des programmes de formation pour assurer la qualification des personnes qui travaillent dans un secteur marqué par des changements substantiels dans l'organisation du travail. Ainsi, l'Université Laval a créé, en collaboration avec l'Institut québécois de planification financière, un programme de certificat en planification financière offert en enseignement à distance. La Télé-Université, conjointement avec l'UQAM, organise aussi en enseignement à distance un programme de certificat de planification financière. L'UQAM offre un certificat en assurance et en intermédiation financière de même qu'un MBA avec profil en service financier dans quatre champs de spécialité. L'École des HEC a créé pour sa part une option en ingénierie financière à l'intérieur de son programme de Maîtrise en sciences de l'administration. L'Université de Sherbrooke a mis sur pied une Maîtrise en administration, option finance. Enfin, les quatre écoles de gestion des universités montréalaises ont élaboré un programme conjoint de doctorat en administration. Source : Ministère des Finances, *Québec : Objectif emploi. Vers une économie d'avant-garde. Plan d'action pour favoriser le développement du secteur financier*, p. 113.

38. Ministère de l'Éducation, *Prendre le virage du succès. Plan d'action ministériel pour la réforme de l'éducation*, p. 52.

39. Au moment de mettre sous presse le présent avis, la ministre n'avait pas rendu publique cette politique.

CHAPITRE DEUX

Les pratiques des entreprises au Québec et au Canada en matière de formation de leur personnel

L'objet du présent chapitre est de dresser un état de la question sur l'importance accordée à la formation du personnel des entreprises québécoises et canadiennes, dans le but d'en dégager des constats et des enjeux pour les prochaines années¹.

Le Conseil a choisi de limiter autant que possible l'exposé de données statistiques. Il a ainsi opté pour la présentation d'une lecture de la situation des dernières années au regard de ce que les auteurs et les milieux intéressés au développement d'une culture de la formation continue dans les entreprises considèrent généralement comme des facteurs de succès de la formation.

Pour le Québec, les données recueillies font état de la situation observée au cours des quelques années précédant l'adoption de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre. Les données relatives à la situation depuis l'entrée en vigueur de la Loi ne sont toujours pas accessibles. Il faut signaler que, lorsqu'elles le seront, elles ne permettront guère aux milieux intéressés de dégager un portrait de la situation au regard de variables qui apparaissent importantes pour apprécier l'évolution de l'effort des entreprises québécoises pour la formation qualifiante et transférable de leur personnel. La version actuelle du formulaire (joint en annexe) que doivent remplir les entreprises assujetties à cette loi² ne permet pas de recueillir des renseignements relatifs, par exemple, aux objets de formation, aux types de reconnaissance des acquis, aux types de prestataires de formation auxquels l'entreprise a recours ou à la proportion des dépenses affectées à la formation structurée. **Le Conseil estime que les milieux intéressés, dont celui de l'éducation, sont de la sorte privés d'une information annuelle précieuse pour juger de l'effet d'une réglementation visant la mise en œuvre d'activités de formation**

qualifiante et transférable dans les entreprises assujetties et pour permettre aux différents acteurs d'examiner les voies d'action pouvant la favoriser. C'est la raison pour laquelle le Conseil invite la ministre de l'Éducation à sensibiliser la ministre de l'Emploi et de la Solidarité ainsi que la Commission des partenaires du marché du travail à la nécessité d'obtenir des entreprises des données plus explicites sur l'affectation des dépenses qu'elles consacrent à la formation continue de leurs ressources humaines.

2.1 Des données générales

Au Canada, les données statistiques sur l'importance accordée à la formation continue des travailleuses et travailleurs en emploi sont recueillies le plus souvent à partir de deux types de répondants : les entreprises et les individus eux-mêmes. La méthode qui consiste à traiter les renseignements obtenus des entreprises pourrait donner lieu à une évaluation moins précise de la situation, «car elle dépend du degré de formalisation de la gestion du domaine dans l'entreprise, et [...] de la motivation des cadres de l'entreprise à répondre avec précision au sondage quand la gestion y est peu ou moins formalisée³».

Si les données recueillies auprès des individus ne donnent pas d'indication sur le nombre d'entreprises qui se préoccupent effectivement de la formation de leur personnel, cette méthode permet toutefois d'obtenir des renseignements sur les salariés et salariées qui participent à des activités de formation, leurs caractéristiques, leur profession, le type d'entreprises qui les emploient, etc. C'est donc à partir de la proportion des personnes participant à la formation plutôt qu'à partir du nombre d'entreprises qu'on mesure l'importance accordée à la formation⁴.

1. La majeure partie des données exposées dans ce chapitre est tirée du rapport de recherche déjà cité de Marthe Henripin.

2. SQDM, *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre. Formulaire à remplir par l'employeur, 1997.*

3. Pierre Doray, «La Formation en entreprise au Québec : quelques données (im) pertinentes», *Gestion*.

4. *Ibid.*

Dans ce chapitre, il est fait état de données obtenues à partir de l'une et l'autre méthodes. On notera un écart dans les résultats des enquêtes menées auprès des entreprises (point 2.1.1) et ceux obtenus directement auprès des individus (point 2.1.2). En effet, les chiffres établis à partir des renseignements donnés par les entreprises laissent voir un portrait différent de l'état des efforts relatifs à la formation dans les entreprises québécoises et canadiennes. En dépit de ces écarts, les résultats des enquêtes convergent.

2.1.1 La proportion d'entreprises offrant de la formation à leur personnel, au Québec et au Canada

Il convient tout d'abord d'apporter quelques indications générales sur la proportion d'entreprises qui organisent des activités de formation à l'intention de leur personnel.

À partir d'un sondage réalisé en 1991⁵, on établit qu'au Canada, 70 p. 100 des entreprises du secteur privé ont fourni de la formation structurée⁶ (ou formelle) et 76 p. 100 de la formation non structurée (ou informelle). Au Québec, la proportion est plus faible, respectivement de 62 p. 100 et de 71 p. 100. Il faut cependant noter une relation entre l'importance de la formation structurée et la taille de l'entreprise. Au Canada, la formation structurée est organisée dans 67 p. 100 des entreprises de moins de 20 employés, dans 90 p. 100 des entreprises de 20 à 99 employés, dans 95 p. 100 de celles ayant de 100 à 199 employés, dans 97 p. 100 de celles

ayant de 200 à 499 employés et enfin dans 98 p. 100 de celles de 500 employés et plus.

Au Québec, une enquête du ministère de la Main-d'œuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle⁷ d'alors, réalisée en 1990 auprès de 400 directions d'entreprise de 10 à 199 employés et employées, révèle que 26 p. 100 des petites et moyennes entreprises, principalement celles employant de 10 à 19 personnes, n'ont offert aucune activité de formation à leur personnel. Parmi les PME interrogées, 7,2 p. 100 n'ont organisé que de la formation en dehors des heures de travail, 20,8 p. 100 n'ont offert que de la formation en cours de travail (adaptation à la tâche) et 46 p. 100 ont offert les deux types de formation. Le type de formation le plus répandu est l'adaptation à la tâche (87,8 p. 100).

Les résultats de cette enquête indiquent que «la présence d'activités de formation progresse avec la taille des PME et [qu']elle est la plus forte dans celles du secteur tertiaire. Celles qui offrent toutes les combinaisons de formation (en cours de travail, organisée, pendant et en dehors des heures de travail) sont surtout celles de taille moyenne du secteur tertiaire (50 à 199 employés). La plupart des PME qui n'offrent que de la formation en cours de travail sont d'abord celles de 20 à 49 employés, qu'elles appartiennent au secteur secondaire ou au secteur tertiaire⁸.»

Il est intéressant de souligner que, selon la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, on observe un accroissement dans l'offre de formation par les PME québécoises. Trois sondages qu'elle a effectués au cours des dernières années présentent en effet les résultats suivants : en 1988, 57 p. 100 des PME au Québec déclaraient offrir une forme quelconque de formation en cours

5. Centre canadien du marché du travail et de la productivité, *op. cit.*

6. Dans l'enquête, la formation structurée inclut toutes les activités de formation ayant un objectif manifeste, par exemple perfectionner ou recycler une compétence précise; elle a un contenu précis et les progrès réalisés sont suivis, supervisés ou évalués. La formation structurée peut être donnée par le personnel interne ou des formateurs externes de même que par des fournisseurs d'équipement. La formation peut être donnée en cours d'emploi ou hors des lieux de travail. On inclut en outre les cours pour lesquels l'employeur rembourse les frais de scolarité de l'employé ou l'employée ou lui accorde un congé pour assister au cours.

7. Carmelle Benoît et Marie-Diane Rousseau, *op. cit.*

8. Marthe Henripin, *op. cit.*, p. 152.

d'emploi; la proportion passait à 60 p. 100 en 1991 et à 80 p. 100 en 1995⁹.

Il faut rappeler qu'au moment de l'étude du projet de loi sur le développement de la formation de la main-d'œuvre, nombreuses étaient les organisations regroupant des PME québécoises qui affirmaient l'importance de la formation continue mais s'opposaient à une réglementation qui les y contraindrait. Or, si l'on en juge par les résultats d'un récent sondage auprès de dirigeantes et dirigeants de PME québécoises¹⁰, l'opposition serait maintenant moins grande. En effet, deux ans après l'entrée en vigueur de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre¹¹, une majorité de PME (68 p. 100) se disent plutôt favorables à celle-ci. Les résultats indiquent en outre qu'une plus grande proportion encore d'entre elles (77 p. 100) prévoient respecter ou même dépasser la norme minimale de dépenses à consacrer à la formation.

Quelques constats

Au Québec, la proportion d'entreprises qui déclarent fournir de la formation structurée est inférieure à celle des entreprises canadiennes. On note par ailleurs que l'importance de la for-

mation structurée croît avec la taille de l'entreprise et que la formation est plus présente dans les entreprises du secteur tertiaire. Enfin, les petites et moyennes entreprises se montrent de plus en plus favorables à la formation continue et l'adaptation à la tâche demeure le type de formation prédominant.

Selon le Conseil,

devant cet état de fait, les établissements du réseau public d'éducation ont une responsabilité à exercer pour favoriser l'organisation de la formation continue dans les petites et moyennes entreprises, notamment en les aidant à structurer les activités d'adaptation à la tâche supervisées par du personnel interne de l'entreprise.

2.1.2 La proportion de personnes ayant accès à des activités de formation liées à l'emploi et facilitées par l'employeur

Une enquête de 1994¹² révèle qu'au Canada, 26,8 p. 100 des «actifs»¹³ déclarent participer à des activités de formation. Au Québec, la proportion est de 21 p. 100. La proportion d'actifs qui bénéficient d'une formation facilitée par l'employeur est inférieure : 19,3 p. 100 au Canada et 13,9 p. 100 au Québec. Dans l'enquête, la formation est dite facilitée par l'employeur «lorsque ce dernier a, en totalité ou en partie, pris à sa charge les frais ou les droits de scolarité, payé le matériel de cours, accordé du temps libre ou un congé d'études à l'employé pour lui permettre de suivre la formation, donné la formation ou offert une autre forme de soutien».

9. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, *Mémoire présenté à la Commission spéciale sur la formation professionnelle*, p. 6.

10. Sondage mensuel effectué par le Groupe Everest pour le compte de la Banque nationale et de *La Presse*. Le sondage a été réalisé au cours de juillet 1997 auprès de 300 dirigeantes et dirigeants d'entreprises ayant entre 10 et 200 personnes à leur emploi et dont le chiffre d'affaires est supérieur à 500 000 dollars. Comme en fait part *La Presse* dans un article paru le 27 août 1997, pareil échantillon donne une marge d'erreur de plus ou moins 5,7 p. 100, 19 fois sur 20.

11. Rappelons que la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre oblige toute entreprise québécoise dont la masse salariale d'une année civile excède le montant fixé par règlement à consacrer à des dépenses de formation au moins 1 p. 100 de sa masse salariale. La Loi est entrée en vigueur en janvier 1996 pour les entreprises dont la masse salariale est de plus d'un million de dollars, en janvier 1997 pour celles dont la masse dépasse 500 000 dollars et celles dont la masse est de 250 000 dollars y sont soumises depuis janvier 1998.

12. Patrice De Broucker, «Éducation et formation liée à l'emploi qui y a accès?» *Revue trimestrielle de l'éducation*, p. 10-31. Dans cet article, l'auteur analyse des données de l'enquête de Emploi et Immigration Canada et Statistique Canada : *Enquête sur l'éducation et la formation des adultes - 1994*.

13. On entend par «actifs» les personnes ayant travaillé à un moment donné en 1993 et qui n'étaient pas des étudiants à temps plein, à moins que les études n'aient été facilitées par un employeur.

Par ailleurs, on observe là encore une relation entre la taille des entreprises et la proportion des personnes ayant bénéficié d'activités de formation facilitées par l'employeur : le taux de participation à ces activités «triple, passant de 11,8 p. 100 dans les entreprises comptant moins de 20 employés à 35,1 p. 100 dans les entreprises de 500 employés et plus¹⁴». Fait à signaler, en 1993, au Canada, les entreprises employant plus de 500 personnes ont assuré la moitié des heures de formation parrainées. «Ce schème est manifeste dans les ventilations de toutes les branches des secteurs des biens et des services, comme de celles des secteurs privé et public. Cependant, les différences de taux de formation selon la taille de l'entreprise [sont] beaucoup plus marquées dans le secteur des biens et le secteur privé que dans le secteur des services et le secteur public¹⁵.»

Un autre constat mérite l'attention : les employés et employées à revenu élevé sont parrainés dans une proportion beaucoup plus grande que ceux à faible revenu. Ainsi, les personnes qui ont un revenu annuel se situant entre 15 000 et 29 999 dollars ont un taux de participation à la formation facilitée par l'employeur de quelque 18 p. 100. Chez celles gagnant entre 30 000 et 59 999 dollars, le taux passe à environ 32 p. 100, pour se situer à presque 50 p. 100 chez celles dont le revenu est supérieur à 60 000 dollars¹⁶.

La durée d'emploi dans l'entreprise est également à considérer dans l'accès à des activités de formation facilitées par l'employeur. L'investissement des employeurs est en effet plus faible pour les employés et employées ayant peu d'ancienneté : 29,5 p. 100 de ceux qui ont entre 11 et 20 ans d'ancienneté participent à des activités de ce genre, contre 22,7 p. 100 de ceux ayant entre 1 et 5 ans d'ancienneté et 12,6 p. 100 de ceux qui ont

de 7 à 12 mois de durée d'emploi dans l'entreprise¹⁷.

Toujours à partir des résultats de la même enquête, toutes proportions gardées, les employeurs les plus nombreux à faciliter la formation de leur personnel proviennent des secteurs suivants : services publics, administration publique, finance, services immobiliers et assurances¹⁸.

Enfin, les résultats de l'enquête confirment le principe de «l'éducation génératrice d'éducation¹⁹» : les personnes les plus scolarisées bénéficient davantage d'activités de formation facilitées par l'employeur. Ainsi, au Canada, 32 p. 100 de celles qui ont un diplôme universitaire y ont accès contre 15,4 p. 100 de celles qui possèdent un diplôme d'études secondaires et seulement 11,9 p. 100 de celles qui n'en possèdent pas.

Une telle situation est particulièrement préoccupante à l'égard des travailleuses et travailleurs faiblement alphabétisés. C'est pourquoi le Conseil juge important de rappeler quelques données issues de l'Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes réalisée à l'automne 1994²⁰. Cette enquête, la première du genre, visait à comparer les compétences en lecture des adultes dans sept pays, dont le Canada. L'échantillon pour le Québec étant de petite taille²¹, les résultats doivent être interprétés avec prudence.

Selon l'enquête, la proportion des personnes âgées de 16 à 65 ans qui sont faiblement alphabétisées

14. Patrice De Broucker, *op. cit.*, p. 27.

15. Lisa Shipley, «L'éducation et la formation liées à l'emploi», *Éducation et formation des adultes au Canada. Rapport découlant de l'Enquête sur l'éducation et sur la formation des adultes - 1994*, p. 45.

16. *Ibid.*, p. 40.

17. *Ibid.*, p. 28.

18. DRHC et Statistique Canada, *op. cit.*, p. 2.

19. Lisa Shipley, *op. cit.*

20. Les résultats de l'enquête sont publiés dans le document «Littératie, économie et société. Résultats de la première enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes», OCDE et Statistique Canada, 1995. L'enquête a été réalisée dans les pays suivants : les États-Unis, le Canada, les Pays-Bas, la Pologne, la Suisse francophone et la Suisse allemande, l'Allemagne et la Suède.

21. L'échantillon, pour le Canada, était de 5 660 adultes dont 794 Québécoises et Québécois.

est estimée à 23 p. 100. Sont considérées comme faiblement alphabétisées (niveau 1²²) les personnes qui, dans leur langue maternelle, possèdent des compétences à l'écrit qui leur permettent tout au plus d'accomplir des tâches élémentaires à la condition que le matériel écrit soit clair ou familier. Ces compétences ne sont pas suffisantes pour faire face aux exigences minimales de la société québécoise. Il convient de signaler que, comparés aux résultats d'une enquête réalisée au Canada en 1989²³, ceux de l'enquête réalisée sept ans plus tard ne révèlent pas d'amélioration de la situation de l'alphabétisme, ni au Québec, ni au Canada.

Dans le contexte économique que l'on connaît, où l'accent est mis sur l'innovation technologique et l'importance d'une main-d'œuvre qualifiée, la formation professionnelle des personnes faiblement alphabétisées passe nécessairement par l'accès à des activités de formation de base.

Quelques constats

La proportion de personnes qui déclarent bénéficier d'une formation entièrement ou partiellement payée par l'employeur est faible au Canada et plus encore au Québec; l'importance

22. Les capacités de lecture et d'écriture des adultes ont été évaluées sur trois échelles de textes qui mettent en œuvre des stratégies et des capacités particulières allant du niveau 1, le plus faible, au niveau 4/5. **Textes suivis** (articles de journaux, brochures, etc.) : les tâches du niveau 1 exigent du lecteur qu'il repère un élément d'information contenu dans le texte qui est identique à l'information donnée dans la directive ou synonyme de celle-ci. Si une réponse incorrecte, mais plausible, est présente dans le texte, elle est habituellement loin de la bonne information. **Textes schématiques** (tableaux, listes, cartes routières, etc.) : les tâches de niveau 1 exigent du lecteur qu'il repère un élément d'information en fonction d'une adéquation littérale. Les éléments de distraction, s'il y en a, sont habituellement éloignés de la bonne réponse. **Textes au contenu quantitatif** (textes variés dans lesquels se retrouvent des opérations mathématiques) : les tâches de niveau 1 exigent du lecteur qu'il effectue une opération unique relativement simple (habituellement une addition) pour laquelle soit les nombres et l'opération requise sont déjà inscrits dans le document, soit les nombres sont fournis et l'opération n'oblige pas le lecteur à emprunter.
Source : Statistique Canada, EIAA 1994.
23. Enquête sur les capacités de lecture et d'écriture utilisées quotidiennement, réalisée par Statistique Canada.

de la formation facilitée par l'employeur croît avec la taille de l'entreprise. Ce sont les personnes les plus scolarisées et dont le revenu est élevé qui profitent davantage de cette formation facilitée par l'employeur. Conséquemment, les personnes qui n'ont pas de diplôme d'études secondaires sont particulièrement désavantagées. Enfin, l'accès à la formation augmente avec l'ancienneté dans l'entreprise.

Selon le Conseil,

au-delà du premier diagnostic établi par l'entreprise, les établissements du réseau public d'éducation devraient apporter une attention particulière aux besoins des catégories de personnes désavantagées dans l'accès à la formation facilitée par les employeurs.

2.2 Des données significatives au regard de certains facteurs de succès de la formation continue

Dans un document du Conseil de la science et de la technologie ainsi que dans un rapport sur des études de cas d'entreprises jugées performantes²⁴, on établit des liens entre formation continue du

24. Les deux documents cités sont présentés par Marthe Henripin dans son rapport de recherche (p. 32) :
- Joseph Caron, *Formation continue et entreprise dans le nouveau contexte économique*. Il s'agit d'un document d'appui à une future campagne de sensibilisation, destiné à outiller les organismes partenaires du Conseil de la science et de la technologie dans leurs interventions auprès de leurs membres qui sont principalement des entreprises. Le document a été élaboré avec le soutien d'un comité de travail auquel ont participé des représentants et représentantes du Groupement québécois d'entreprises, du Conseil du patronat du Québec, de l'Association des professionnels en ressources humaines du Québec, de la Fondation de l'entrepreneuriat, du Forum pour l'emploi, de l'Ordre des ingénieurs du Québec, de la SQDM et du MICST.
 - Pierre Doray, Rachid Bagaoui, Danielle Ricard, *La Formation dans les entreprises québécoises : études de cas auprès de 15 entreprises performantes*. Ce document d'accompagnement, qui complète le précédent, présente une analyse détaillée des pratiques en matière de formation continue dans 15 entreprises québécoises performantes de différentes tailles (elles ont de 8 à 825 employés et employées) et de différents secteurs d'activité. L'accent est mis sur les liens entre la formation continue, les plans de développement de ces entreprises performantes et la nature des retombées de la formation.

personnel, développement technologique, plan stratégique et politique d'emploi d'une entreprise. S'en dégagent des facteurs que le Conseil supérieur de l'éducation considère comme des conditions favorisant le développement d'une culture de la formation continue dans les entreprises et autres organisations, au bénéfice de celles-ci comme de leur personnel. Nous établirons un état de la situation sur les pratiques en cours dans les dernières années au Québec pour chacun des facteurs suivants :

- une formation continue du personnel, considérée comme un des éléments de la stratégie globale de l'entreprise, en lien avec ses orientations;
- une formation continue qui s'adresse aux différentes catégories du personnel;
- des activités de formation continue planifiées et organisées avec la collaboration et l'adhésion de toutes les personnes intéressées;
- le concours des associations patronales et professionnelles et celui des syndicats dans l'évaluation des besoins de formation continue et dans la sensibilisation à l'importance de la formation;
- une formation continue qui ouvre des horizons d'emploi pouvant se traduire par une mobilité tant interne qu'externe et qui permet un apprentissage cumulatif de même que l'acquisition de compétences reconnues;
- des objets de formation qui permettent à l'entreprise d'atteindre ses objectifs et à son personnel d'assurer le maintien de ses compétences et sa progression professionnelle;
- des actions de sensibilisation à l'importance de la formation menées en fonction de la situation de l'entreprise : sa taille, son «contenu technologique», son secteur d'activité économique, etc.

2.2.1 La formation continue du personnel : un des éléments de la stratégie globale de l'entreprise, en lien avec ses orientations

À partir des données dont nous disposons, deux indices de la mesure des pratiques sont retenus : l'évaluation que font les entreprises des besoins de formation de leur personnel et les pratiques en matière de planification.

• L'évaluation par les entreprises de leurs besoins de formation

Au Québec, selon une enquête réalisée en 1995²⁵, 80 p. 100 des entreprises comptant cinq personnes et plus à leur emploi procèdent au dépistage de leurs besoins de formation. La proportion apparaît élevée. Aussi convient-il d'établir le lien existant entre les objectifs de développement visés par l'entreprise et la définition des besoins de formation de son personnel. L'enquête relève à ce sujet que moins d'une entreprise sur cinq (19,1 p. 100) détermine les besoins de formation à partir du plan stratégique de l'entreprise. Le recours à une autre méthode formelle d'estimation est encore moins important : il est le fait de 15,6 p. 100 des entreprises consultées; 5 p. 100 s'appuient sur les recommandations d'un comité mandaté, 4,7 p. 100 sur les dispositions de la convention collective et 15,8 p. 100 sur les exigences de la Commission de la santé et de la sécurité du travail. Enfin, 22,5 p. 100 des entreprises utilisent des méthodes dites informelles²⁶.

25. DRHC, SQDM, *Enquête sur les caractéristiques de la demande de main-d'œuvre [...]*, 1996, *op. cit.*

26. Marthe Henripin, *op. cit.*, p. 158.

• **Les pratiques des PME québécoises en matière de planification**

L'enquête conduite en 1990 auprès de 400 PME québécoises apporte des données intéressantes sur l'importance qu'elles accordent à la planification

dans divers domaines, dont ceux liés directement à la gestion de leurs ressources humaines. On observe qu'une entreprise sur deux n'exerce aucune planification lorsqu'il s'agit des besoins relatifs à la main-d'œuvre ou au développement des ressources humaines.

Proportion de PME ayant des plans intuitifs ou écrits et objets de ces plans*

	Fait intuitivement	Fait par écrit**	Aucun plan
Type de plan ou étude	%	%	%
Planification stratégique	25,5	35,3	39,3
Étude de marché	21,5	41,0	37,5
Étude de rentabilité	16,8	52,8	30,5
Planification budgétaire	14,5	62,8	22,8
Plan des besoins de main-d'œuvre	26,5	20,5	53,0
Plan de formation ou de développement des ressources humaines	21,8	22,0	56,3
Plan d'implantation de changements technologiques	21,0	27,5	51,5

* 400 entreprises ont répondu à cette question.

** Cette catégorie regroupe les plans faits par l'entreprise seule, par une ressource extérieure ou en collaboration.

Source: Carmelle Benoît et Marie-Diane Rousseau, *La Gestion des ressources humaines dans les PME au Québec : perception des dirigeants*, tableau 31, p. 64.

Comme l'illustre le tableau qui précède, «la planification écrite ou intuitive touche surtout la planification budgétaire (77,3 p. 100), l'étude de rentabilité (69,5 p. 100), l'étude de marché (62,5 p. 100) et la planification stratégique (60,8 p. 100). Alors que 53 p. 100 des PME n'ont aucun plan concernant leurs besoins de main-d'œuvre, et 56,3 p. 100 n'ont aucun plan de formation de leurs ressources humaines²⁷.»

27. *Ibid.*, p. 53.

L'enquête révèle par ailleurs des corrélations qu'il convient de noter : «Plus les entreprises mettent par écrit leur planification stratégique et leur planification de changements technologiques, plus elles ont un plan écrit de formation. Ces PME ont également une gestion plus structurée de la formation et valorisent le potentiel de leur personnel²⁸.» Ces entreprises optent pour le recyclage des personnes en place et ont moins tendance à procéder à l'embauche de personnes

28. *Ibid.*

ayant déjà les compétences recherchées. À l'inverse, «plus une entreprise se contente d'entraînement à la tâche, moins elle a un plan écrit de formation, plus elle recourt à l'embauche de personnel déjà formé²⁹.»

Quelques constats

En 1995, seule une entreprise québécoise sur cinq détermine les besoins de formation de son personnel à partir du plan stratégique de l'entreprise. Le recours à une méthode formelle d'évaluation des besoins est peu répandu : quelque 15 p. 100 seulement des entreprises y procèdent. Pour l'année 1990, une PME québécoise sur deux n'avait aucun plan de formation de ses ressources humaines; 39 p. 100 d'entre elles n'avaient aucun plan stratégique de développement.

Le Conseil,

à l'instar des auteurs consultés et des milieux intéressés au développement de la formation continue de la main-d'œuvre, pense que des actions doivent être menées afin d'aider les entreprises, particulièrement les petites, à élaborer un plan stratégique de leur développement, à procéder à l'évaluation des besoins de formation de leur personnel et à intégrer la planification de la formation au plan de développement de l'organisation. Pour l'employeur comme pour l'employé ou l'employée, la formation continue devient pleinement utile quand elle est comprise comme un moyen de soutenir le développement de l'entreprise. Les ministères et organismes à vocation économique peuvent intervenir pour outiller les entreprises dans l'élaboration de leur plan de développement. Les organismes de développement de la main-d'œuvre et les organismes prestataires de formation intervenant en entreprise, dont les établissements du réseau public, peuvent quant à eux soutenir l'entreprise dans l'évaluation des

29. *Ibid.*

besoins de formation et l'élaboration d'un plan de formation.

2.2.2 Une formation continue qui touche les différentes catégories de personnel

Au Canada, en 1991³⁰, dans les entreprises qui offrent de la formation structurée, c'est le personnel du secteur des ventes (44 p. 100) ainsi que les superviseurs et superviseuses (38 p. 100) qui ont le plus accès à la formation. Suivent le personnel de bureau (31 p. 100) et les cadres de direction (27 p. 100).

Les données de l'enquête canadienne de 1994 sont établies selon des catégories différentes. Ainsi, au Canada, les gestionnaires et le personnel professionnel sont privilégiés dans la participation à des activités de formation parrainées par l'employeur, ceci tant chez les hommes que chez les femmes, avec dans les deux cas un taux de participation de 34 p. 100. À l'inverse, les personnes de la catégorie «travail de bureau, ventes et services» affichent un taux beaucoup plus faible (15 p. 100) ainsi que celles de la catégorie des cols bleus. Là encore, il n'y a pas de différence marquée entre les taux de participation des hommes et des femmes³¹.

Dans les PME québécoises³², le même phénomène est observé. Ainsi, ce sont les professionnels et techniciens qui ont le plus accès à la formation organisée (27 p. 100 des gens formés). Viennent ensuite les employés des ventes (23 p. 100), suivis, avec le même taux de participation (16 p. 100), des directeurs, contremaîtres et chefs ainsi que des employés de bureau. Au dernier rang viennent les employés de production, qui ne représentent que 8 p. 100 des personnes formées.

30. *Sondage national de 1991, op. cit.*

31. Lisa Shipley, *op.cit.*, p. 40.

32. Carmelle Benoît et Marie-Diane Rousseau, *op. cit.*, p. 129.

Si on examine la situation sous l'angle de l'espérance de formation totale³³, les professionnels et techniciens conservent le premier rang (4,3 jours), suivis des employés des ventes (3,8) et des employés de production (3,3). L'espérance de formation totale baisse chez les employés de bureau (2,4) de même que chez les cadres (1,9).

Il convient de signaler que, dans les PME québécoises, la proportion d'employés et employées ayant accès à la formation organisée varie aussi selon les secteurs d'activité : elle est la plus forte (20 p. 100) dans le secteur tertiaire fort et moyen (finance, assurances, communications, commerce de gros et de détail, services divers) et la plus faible (6 p. 100) dans les PME des secteurs tertiaire et secondaire faibles (textile et habillement, aliments et boissons, meuble, bois, hébergement et restauration, services personnels, transport)³⁴.

Quelques constats

Il y a un rapport direct entre la profession ou catégorie professionnelle et l'accès à la formation structurée ou facilitée par l'employeur. De façon générale, les résultats des enquêtes consultées démontrent que les personnes occupant des postes ou des fonctions de travail plus complexes sont favorisées. Le personnel de bureau est sensiblement moins avantagé et les employés et employées de production sont nettement désavantagés. L'hypothèse la plus plausible est que les employés et employées désavantagés, quand ils ont accès à la formation, la reçoivent sous la formule de l'adaptation à la tâche.

Selon le Conseil,

les établissements du réseau public d'éducation pourraient non seulement sensibiliser les entreprises qui sollicitent leurs services à l'import-

tance de tenir compte des besoins de formation de toutes les catégories de personnel mais aussi proposer, particulièrement aux petites entreprises, des formules qui rendent possible l'organisation d'activités de formation qualifiante et transférable.

2.2.3 Des activités de formation continue planifiées et organisées avec la collaboration et l'adhésion de toutes les personnes intéressées

Facteur de succès de la formation continue du personnel d'une entreprise ou condition préalable créant dans l'entreprise un climat favorisant l'apprentissage continu³⁵, le consentement et l'engagement de l'ensemble des personnes visées constituent un enjeu pour le développement d'une culture de la formation en entreprise. Nous évaluerons l'importance accordée à ce facteur au regard de deux indices : la responsabilité du perfectionnement et la participation du personnel à l'établissement des besoins de formation.

• La responsabilité du perfectionnement

Les résultats de l'enquête conduite en 1990 auprès des dirigeants et dirigeantes de PME québécoises³⁶ révèlent que, pour l'ensemble de ces entreprises, syndiquées ou non³⁷, la responsabilité du perfectionnement du personnel revient, en ordre d'importance, à l'employeur (beaucoup : 83,5 p. 100; peu : 16,5 p. 100), ensuite à l'employé (beaucoup : 67,4 p. 100; peu : 32,6 p. 100), puis aux gouvernements (beaucoup : 17 p. 100; peu : 83 p. 100) et enfin, au syndicat (beaucoup : 6, 8 p. 100; peu : 93,2 p. 100).

33. *Ibid.*, p. 124.

L'espérance de formation totale (formation en cours de travail et formation organisée) : nombre de jours de formation au cours de l'année divisé par le nombre d'employés et employées de l'entreprise.

34. *Ibid.*, p. 150.

35. Société québécoise de développement de la main-d'œuvre de Montréal, *La Gestion de la formation. Un circuit pour accroître les performances de votre entreprise*, 1997, p. 21.

36. Carmelle Benoît et Marie-Diane Rousseau, *op. cit.*

37. Des PME consultées, 25 p. 100 sont syndiquées, 3,8 p. 100 ont une association non accréditée et 15,5 p. 100, un comité paritaire.

À partir de ces résultats, on peut affirmer que, de l'avis des dirigeants et dirigeantes des entreprises consultées alors, on est loin de la responsabilité partagée dans la formation continue du personnel. Or, il se dégage d'une étude de cas conduite auprès de dirigeants et dirigeantes d'entreprises manufacturières³⁸ que, parmi un ensemble de facteurs favorisant la formation continue, l'engagement des directions d'entreprises de même que celui du personnel dans une démarche de formation sont jugés essentiels. Cet engagement est d'autant plus facilité que la définition des compétences à acquérir et la démarche de formation s'insèrent dans le plan de développement de l'entreprise. Il faut signaler à cet égard que la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre invite à cet engagement des parties dans l'élaboration d'un plan de formation.

- **La participation du personnel à l'établissement des besoins de formation**

On dispose de peu de données quantitatives sur la question. Rappelons ici les constats établis à partir des résultats d'une enquête réalisée au Québec en 1995³⁹ et dont il est fait état plus haut : environ 15 p. 100 des entreprises déterminent les besoins de formation à partir d'une méthode formelle d'évaluation et 5 p. 100 seulement à partir des recommandations d'un comité mandaté à cette fin. Autre indice de participation du personnel, quelque 37 p. 100 des entreprises répondent aux demandes de perfectionnement dont leur fait part leur personnel; dans 34 p. 100 des entreprises, l'évaluation du rendement du personnel est à l'origine de la formation.

Un constat

L'engagement des directions d'entreprise autant que du personnel dans une démarche de formation continue établie à partir d'une

38. Michel Gariépy, *Les Facteurs favorables à la formation à l'intérieur de PME manufacturières de la région de Montréal – Une étude exploratoire*.

39. DRHC, SQDM, *op. cit.*

méthode formelle d'évaluation des besoins est faible dans les entreprises québécoises. Une planification de la formation issue d'une collaboration entre les directions et le personnel visé constitue un enjeu des plus importants.

Selon le Conseil,

dans leur offre de service aux entreprises, il importe que les établissements du réseau public s'assurent de la participation active des travailleuses et travailleurs à l'évaluation des besoins de formation et à la planification de la formation.

2.2.4 Le concours des associations patronales et professionnelles et celui des syndicats dans l'évaluation des besoins de formation continue et dans la sensibilisation à l'importance de la formation

- **La contribution des associations**

Les quelques renseignements dont nous disposons sur le rôle qu'entendent jouer les **associations patronales** dans la promotion de la formation continue en emploi sont tirés de mémoires déposés au moment de l'étude du projet de loi 90. On l'a signalé déjà, plusieurs associations patronales se sont opposées à l'obligation de consacrer à des dépenses de formation ce que nombre d'entre elles ont appelé «la taxe additionnelle du 1 p. 100⁴⁰». Pourtant, nombreuses sont celles qui affirment non seulement être favorables à la formation dans les entreprises qu'elles regroupent mais, plus encore,

40. Taxe qualifiée d'additionnelle par celles-ci parce qu'elles considèrent que les entreprises contribuent déjà à la formation de la main-d'œuvre en déboursant 4,2 p. 100 de leur masse salariale assurable pour la caisse d'assurance-chômage (d'alors), depuis le passage, en 1995, des mesures canadiennes dites passives d'assurance-chômage (garantie du revenu) à des mesures dites actives (investissement dans les ressources humaines, particulièrement dans la formation), pour développer l'employabilité des personnes prestataires de l'assurance-chômage.

contribuer à sensibiliser leurs membres à son importance.

Quelques exemples, et il en existe sans nul doute d'autres, témoignent de cette contribution que le Conseil estime indispensable.

- En 1991, la Chambre de commerce et d'industrie du Québec métropolitain crée un Conseil régional de la formation continue. Son mandat : «Promouvoir, auprès des chefs d'entreprise, la formation continue comme un des éléments moteurs [...] essentiels [à leur développement]⁴¹.»
- L'Association des détaillants en alimentation du Québec a formé un comité sur la formation pour évaluer la pertinence d'élaborer et de rendre accessible «un programme complet» de formation pour les détaillants et leur personnel.
- Le Conseil canadien de la distribution alimentaire incite pour sa part le gouvernement du Québec à opter pour la sensibilisation à l'importance de la formation de la main-d'œuvre.
- L'Association minière du Québec, opposée elle aussi à la «coercition» en matière de dépenses vouées à la formation des ressources humaines dans ce secteur, a pourtant mis en place un «comité formation» depuis 1981.

Voilà autant de points d'ancrage pour le développement au sein même des entreprises québécoises d'une culture de la formation de leur personnel. Les activités de sensibilisation ne peuvent, de l'avis du Conseil, être vraiment efficaces qu'en comptant sur la collaboration du milieu du travail, notamment du patronat.

Au Québec, au cours des dernières années, les **ordres professionnels** ont attaché une importance croissante à la formation continue de leurs mem-

bres. Au printemps 1997, le Forum de la formation du Conseil interprofessionnel du Québec⁴² a réalisé une enquête auprès des ordres professionnels dans le but de dresser un état de la situation sur les activités de formation continue menées par ceux-ci ou pour leur compte, à l'intention de leurs membres. Les résultats témoignent de l'intérêt qu'accordent les ordres professionnels à la question. Ainsi, plus de la moitié des ordres ont constitué un comité consacré exclusivement à la formation continue; des représentants et représentantes d'universités ou de collèges siègent à certains de ces comités. Fait important à signaler, près d'un ordre professionnel sur deux manifeste de l'intérêt pour la mise en place d'un mécanisme de coordination en matière de formation continue.

L'enquête a permis de déterminer certains développements souhaités pour favoriser la formation continue des membres des ordres professionnels. On fait part notamment de l'importance de l'ajustement à la formation universitaire, de la mise en place de programmes intégrés de formation initiale et de perfectionnement et de la conclusion d'arrangements fermes avec les universités pour une offre de formation continue. Il va sans dire que le Conseil considère que ces pistes de développement sont non seulement souhaitables mais requises. À son avis, les ordres professionnels manifestent non seulement un intérêt marqué pour le développement d'une culture de la formation continue chez leurs membres mais démontrent aussi leur compétence pour en faciliter la mise en œuvre.

• **Le rôle des syndicats dans l'organisation de la formation**

L'enquête de 1990 auprès des PME québécoises signale «un lien significatif» entre l'existence ou non d'un syndicat et la responsabilité accordée au

41. Chambre de commerce et d'industrie du Québec métropolitain, mémoire présenté au moment de l'étude du projet de loi 90.

42. Mis en place en 1996 par le Conseil interprofessionnel du Québec, qui groupe les 43 ordres professionnels, le Forum de la formation se compose des titulaires de la fonction de responsable de la formation dans chacun des ordres. Les résultats de l'enquête sont parus dans *CIQ Express, Bulletin d'information du Conseil interprofessionnel du Québec*, vol. 5, n° 4, décembre 1997.

syndicat en matière de formation continue du personnel. «Ainsi, les entreprises sans syndicat ou comité paritaire (65,9 p. 100 de l'échantillon) sont les plus catégoriques sur le rôle du mouvement syndical concernant la formation : 95,8 p. 100 d'entre elles ne lui accordent en effet aucune responsabilité. Les entreprises syndiquées sont plus nuancées : 64 p. 100 ne reconnaissent aucune responsabilité au syndicat, alors que 36 p. 100 le font à des degrés divers⁴³.»

Par ailleurs, dans une enquête réalisée en 1995 auprès de ses membres, la Confédération des syndicats nationaux (CSN) aborde la question des priorités de l'action du syndicat local et du rôle qu'il doit exercer pour favoriser la formation continue des travailleuses et travailleurs. On observe que «faciliter l'accès des travailleurs à la formation professionnelle» est la troisième de huit priorités d'action syndicale chez 91,6 p. 100 des membres consultés : près de la moitié (47,5 p. 100) considèrent cette action «absolument essentielle» et 44,1 p. 100 la considèrent «importante»⁴⁴.

Il convient de signaler que si, au niveau local, l'accès à la formation est une action «absolument essentielle» pour près d'un membre sur deux, il n'apparaît pas parmi les sept priorités que retiennent les membres pour l'action de la centrale elle-même.

On observe au Québec un engagement du mouvement syndical dans le développement de la formation continue des travailleuses et travailleurs en emploi. Des actions concrètes de sensibilisation et de formation ont été réalisées par les centrales

syndicales⁴⁵ pour favoriser la participation active des travailleuses et travailleurs à l'établissement des besoins de formation et à la mise en œuvre de politiques de formation continue en entreprise. Selon le Conseil, parce que ce genre d'initiatives sont déterminantes pour le développement d'une culture de la formation continue dans les entreprises du Québec, elles doivent être intensifiées.

Si l'action du mouvement syndical peut avoir un effet marquant sur l'essor de la formation continue dans les entreprises syndiquées, il est important que la préoccupation s'étende aux entreprises non syndiquées⁴⁶ ainsi qu'aux très petites entreprises, syndiquées ou non⁴⁷.

- **Le rôle des comités sectoriels de main-d'œuvre**

En 1996, la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre s'est dotée d'une politique d'intervention sectorielle qui tient compte du fait

-
45. Les centrales syndicales ont notamment produit à l'intention de leurs membres des guides et du matériel afférent pour sensibiliser les travailleuses et travailleurs à l'importance de la formation ainsi que pour aider les instances locales à procéder à l'évaluation des besoins dans les milieux de travail.
46. Nous ne disposons pas de données sur la proportion d'entreprises québécoises syndiquées et non syndiquées. Les renseignements recueillis sont relatifs au taux de présence syndicale, lequel représente le rapport entre le nombre de salariés assujettis à une convention collective et l'ensemble des salariés en emploi. En 1996, le taux de présence syndicale au Québec est de 41,8 p. 100 pour l'ensemble des secteurs d'activité économique. Dans le secteur primaire, la proportion de salariés régis par une convention collective est de 45,4 p. 100; elle est de 44,4 p. 100 dans le secteur manufacturier, de 49,5 p. 100 dans le secteur secondaire et de 37,5 p. 100 dans le tertiaire.
47. Un indice du nombre de très petites entreprises au Québec : d'après les chiffres publiés dans *Le Devoir* du 22 mars 1997, la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre touchera au total, la troisième année de son entrée en vigueur, 17,6 p. 100 des entreprises du Québec, soit environ 75 p. 100 de la masse salariale. Rappelons que les plus petites entreprises visées par la Loi sont celles dont la masse salariale est de 250 000 dollars. C'est donc dire qu'un nombre très important d'entreprises n'y sont pas assujetties, le nombre d'employés équivalents temps plein étant trop petit pour générer une telle masse. Par contre, si la majorité des entreprises ne sont pas soumises à cette loi, la majorité des salariés du Québec le sont.

43. C. Benoît et M.-D. Rousseau, *op. cit.*, p. 114.

44. S. Le Queux et al., *Recherche auprès des membres de la CSN : leurs perceptions du syndicalisme et de leurs syndicats, leur vécu des milieux de travail et leurs priorités d'action*. L'enquête a été réalisée au moyen d'entrevues auprès de 1 457 membres, avec un taux de réponse de 64 p. 100. Voir Marthe Henripin, *op. cit.*, p. 80.

que l'économie est structurée par secteur d'activité économique et que les stratégies de développement varient d'un secteur à l'autre. Cette politique accorde une importance capitale à la détermination des compétences actuelles et futures de la main-d'œuvre.

Les comités sectoriels de main-d'œuvre⁴⁸, structures partenariales paritaires qui réunissent les milieux patronal et syndical, sont considérés dans cette politique comme les lieux privilégiés pour, notamment, développer la formation continue. Ils ont, entre autres mandats, celui d'établir un diagnostic sectoriel et de déterminer un plan d'action, lesquels font largement état de préoccupations relatives à la formation initiale autant que continue de la main-d'œuvre. Il s'agit là sans nul doute de pièces maîtresses dont doivent tenir compte les organismes intervenant dans la formation continue du personnel des entreprises et des autres organisations.

La Conseil a consulté trois comités sectoriels : le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, le Comité sectoriel de la main-d'œuvre du secteur des produits électriques et électroniques et le Comité sectoriel de la main-d'œuvre du secteur de la fabrication métallique industrielle. Les propos entendus confirment le rôle actif que jouent déjà et qu'entendent continuer de jouer les comités sectoriels en matière de formation.

Même s'ils ne se sont guère prévalus de ce recours jusqu'à présent, les comités sectoriels peuvent, en vertu d'un règlement de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, être reconnus comme organismes collecteurs et recevoir les versements effectués par un employeur en vue de la mise en œuvre d'un plan de formation. Un tel plan, qui doit être agréé par Emploi-Québec, doit contenir une analyse des besoins du personnel, une description sommaire des activités

de formation proposées, un ordre des priorités selon les catégories de personnel, le calendrier des activités et la description des moyens retenus pour la réalisation de ce dernier⁴⁹. Ce rôle additionnel que les comités sectoriels peuvent exercer confirme leur importance dans la mise en place d'activités de formation continue.

Un constat

Les associations patronales et professionnelles, les syndicats et les comités sectoriels de main-d'œuvre ont manifesté, à des degrés divers, une préoccupation certaine en matière de formation continue de la main-d'œuvre. Leur action, notamment la sensibilisation de leurs membres, pourrait être encore plus déterminante dans le développement d'une culture de la formation continue dans les entreprises et les autres organisations.

De façon plus particulière, le Conseil invite les établissements du réseau public d'éducation à :

- **développer le partenariat amorcé avec les ordres professionnels;**
- **non seulement tenir compte des besoins et des plans d'action déterminés par les comités sectoriels de main-d'œuvre mais aussi à participer activement à ces structures partenariales de développement de la main-d'œuvre.**

48. Il y a 23 comités sectoriels qui couvrent presque tous les secteurs d'activité économique et deux comités visant deux populations : personnes handicapées et population immigrante.

49. Articles 1 et 5 du Règlement sur les organismes collecteurs.

2.2.5 Une formation continue qui ouvre des horizons d'emploi pouvant se traduire par une mobilité tant interne qu'externe et qui permet un apprentissage cumulatif et l'acquisition de compétences vérifiables et reconnues

C'est poser là, à nouveau et dans toute son ampleur, une des préoccupations majeures de plusieurs milieux, notamment le milieu gouvernemental, les syndicats et le monde de l'éducation : l'organisation d'activités de formation qualifiante et transférable.

Comme il a été mentionné dans le premier chapitre, si la formation ponctuelle conserve sa raison d'être, elle ne favorise guère la formation qualifiante, large et continue. Or, selon les résultats d'une enquête réalisée en 1995⁵⁰, l'adaptation à la tâche et la formation «sur le tas» prédominent au Québec. Elle est le moyen utilisé par 63 p. 100 des entreprises et dans une plus forte proportion encore dans certains secteurs.

Selon la même enquête, 85 p. 100 des entreprises ont recours à leur propre personnel pour assurer la formation de leurs employés et employées. Dans plusieurs secteurs, c'est la presque totalité des entreprises qui y font appel.

Bien que ce soit de façon indirecte, la nette prédominance de l'adaptation à la tâche et du recours au personnel de l'organisation pour assurer la formation constituent deux indices qui permettent de supposer que la reconnaissance des acquis de formation est une pratique peu développée dans les entreprises.

Dans son avis sur l'accessibilité de l'éducation des adultes⁵¹, le Conseil soulignait des paradoxes auxquels l'éducation des adultes devait faire face.

50. DRHC, SQDM, *op. cit.*

51. CSE, *Accroître l'accessibilité et garantir l'adaptation. L'éducation des adultes dix ans après la Commission Jean.*

L'un de ces paradoxes «a trait aux formations courtes et non reconnues, par rapport aux formations intégrées et reconnues, qu'on appelle généralement des formations qualifiantes [...]». Le Conseil insistait pour que les adultes, qui adoptent souvent un cheminement discontinu de formation,

obtiennent une reconnaissance de leur formation — unités d'éducation continue, crédits — et que, autant que possible, celle-ci puisse éventuellement se cumuler en vue d'un certificat, d'un diplôme ou d'une quelconque qualification. Il serait pénalisant pour un adulte d'avoir suivi de multiples formations — parfois décidées par son employeur, pour fins de production — et de ne pas pouvoir les faire valoir à un nouvel employeur ou pour l'obtention d'un nouvel emploi. La mobilité et la capacité de s'adapter étant de plus en plus requises sur le marché du travail, chaque personne est en droit de recevoir une reconnaissance sociale de ses acquis, même lorsqu'il s'agit de formations courtes⁵².

Or, en dépit de l'importance sociale qu'on accorde à la reconnaissance des acquis de formation, scolaire ou extrascolaire, l'unanimité est loin d'être faite sur les modalités à mettre en place pour en assurer la réalisation. Qu'en est-il des pratiques en cours?

On ne dispose pas de données précises sur le sujet; les enquêtes portant sur la formation du personnel des entreprises ne font en effet pas mention des modalités d'évaluation des acquis de formation ni des types d'attestations émises. On peut cependant présumer que l'évaluation des activités de formation dont la prestation est assurée par le personnel de l'entreprise, sous forme d'adaptation à la tâche, se limite le plus souvent à l'évaluation de la satisfaction des participantes et participants. Rappelons qu'il s'agit là du premier des quatre niveaux d'évaluation auxquels on se réfère généralement dans les ouvrages relatifs à l'évaluation et qui s'inspirent des modèles de Kirkpatrick et de Le

52. *Ibid.*, p. 84.

Boterf⁵³. On est donc loin de l'évaluation des acquis de la formation et encore plus de celle du transfert des compétences en milieu de travail de même que des effets de la formation.

Le Conseil n'a pu recueillir de données plus précises sur les formes d'attestations délivrées **par les firmes de formation**. Là encore, les ouvrages consultés font le plus souvent état du niveau de satisfaction à l'égard de la formation reçue. On peut supposer que c'est sous la forme d'une attestation de participation à une activité de formation dont le contenu est plus ou moins précisé qu'un relevé de formation est émis. Même si l'organisme procède à l'évaluation des compétences acquises, le caractère transférable de l'attestation et de sa reconnaissance n'est pas acquis; il est sans doute permis de présumer que les documents émis varient d'un organisme de formation à l'autre.

Il ressort de la consultation menée par le Conseil auprès de représentantes et représentants de commissions scolaires et de cégeps que les activités d'évaluation des acquis de formation du personnel des entreprises et autres organisations font partie intégrante des pratiques des **établissements publics des ordres d'enseignement secondaire et collégial**, et ce, dans tous les cas. Toutefois, les formes d'attestation de ces acquis varient, selon que la formation donnée corresponde ou non à la totalité ou à une partie d'un programme pour lequel une sanction officielle est délivrée, que ce soit sous la forme d'un diplôme, d'un relevé de notes attestant les unités obtenues ou d'une attestation d'études ou de formation.

Les **universités** semblent avoir opté surtout pour le développement de programmes conduisant à des diplômes⁵⁴. La gamme est variée : elle s'étend aux trois cycles d'enseignement et va du certificat jusqu'à la maîtrise et même jusqu'au doctorat en passant par les diplômes d'études supérieures. La

reconnaissance officielle des acquis est dans ce cas assurée.

On ne peut faire état des pratiques d'évaluation et de reconnaissance des acquis de formation sans faire mention d'un système qui est en voie de s'installer au Québec : les unités d'éducation continue (UEC). Distinct de celui de la reconnaissance des formations dites «académiques», le système mis de l'avant au Canada et au Québec depuis 1988 par la Société de formation et d'éducation continue (SOFEDUC)⁵⁵ vise au développement d'un système de reconnaissance standardisée des activités de formation continue fondé sur des normes de qualité dont celles relatives à l'évaluation des apprentissages⁵⁶. Une UEC, qui ne peut être délivrée que par des formateurs accrédités par la SOFEDUC, correspond à dix heures de participation à une activité structurée de formation. En vertu des normes de qualité auxquelles sont soumis les organismes accrédités, ceux-ci doivent procéder à l'évaluation de l'atteinte des objectifs d'apprentissage.

La SOFEDUC qui, en 1996-1997, comprenait 101 membres, a accrédité bon nombre d'organismes privés de formation. Des ordres professionnels en sont également membres, ce qui les autorise donc à délivrer des UEC à leurs membres. Fait à signaler, et nous y reviendrons dans le chapitre 4, des éta-

53. Alain Meignant, *Manager la formation*. Voir aussi Marthe Henripin, *op.cit.*, p. 219.

54. Le Conseil s'inspire ici du *Répertoire des programmes de formation professionnelle continue offerts dans les universités québécoises*, produit par l'Acdeaulf, *op. cit.*

55. La SOFEDUC est une société canadienne qui est membre de l'*International Association for Continuing Education and Training* (IACET). Les principes et critères d'attribution des UEC s'inspirent de ceux mis de l'avant aux États-Unis en 1968 par l'IACET.

56. Dans son manuel à l'intention des membres accrédités, la SOFEDUC présente en ces termes le critère d'accréditation de l'organisme relatif à l'évaluation des apprentissages : «Le processus d'apprentissage doit être perçu comme un processus actif de construction. Par conséquent, on devrait exiger que les participants manifestent leur implication en faisant la preuve qu'ils ont atteint les objectifs d'apprentissage. La forme de cette preuve dépend des objectifs d'apprentissage énoncés et est à la discrétion de l'organisme responsable. [...] L'évaluation des apprentissages peut être faite de diverses façons [...]. Les évaluations peuvent avoir lieu durant l'activité de formation ou à la fin ou plusieurs jours après cette activité. Chaque participant reçoit ou ne reçoit pas une note selon le but de la session de formation. Les participants devraient être avisés à l'avance de ce qui sera exigé d'eux. [...]» SOFEDUC, *Normes de qualité en formation continue. Manuel à l'intention des membres accrédités*, 1994.

blissements d'enseignement collégial et des unités administratives de quelques établissements universitaires sont aussi accrédités.

Quelques constats

L'importance que revêtent l'adaptation à la tâche et le recours au personnel interne de l'entreprise pour la formation de son personnel permet de supposer que, de façon générale, les employés et employées ne reçoivent pas un document attestant formellement leur participation à des activités de formation et encore moins les compétences acquises. Dans ces cas, les chances, pour l'entreprise et pour son personnel, d'assurer la planification et le suivi d'une démarche de formation permettant des apprentissages cumulatifs s'en trouvent compromises. Pour les employés et employées, particulièrement lorsque se pose la question de leur mobilité professionnelle, à l'intérieur d'une entreprise mais plus encore à l'extérieur, l'attestation formelle des activités de formation suivies et surtout des compétences acquises fait défaut.

Par ailleurs, on observe que les établissements du réseau public d'éducation peuvent délivrer des documents officiels de reconnaissance, pour autant que la formation donnée corresponde en partie ou en totalité à un programme sanctionné. Cependant, on assiste à la mise en place d'un système de reconnaissance des acquis de formation continue qui se développe en parallèle au système de sanction des établissements du réseau public.

Selon le Conseil,

il est de toute première importance que les établissements du réseau public d'éducation délivrent des attestations qui rendent compte de façon explicite des acquis de formation en entreprise. En outre, le Conseil juge nécessaire que soient examinées les avenues possibles pour assurer une évaluation et une reconnaissance officielles des compétences non incluses dans les programmes officiels de formation offerts par les établissements. Enfin, il faut que les établis-

sements du réseau public d'éducation s'assurent que les personnes qui le souhaitent puissent poursuivre une démarche de formation continue qui pourra être sanctionnée ultimement par un diplôme.

2.2.6 Des objets de formation qui permettent à l'entreprise d'atteindre ses objectifs et à son personnel d'assurer le maintien de ses compétences et sa progression professionnelle

Le rapport de l'enquête de 1995 sur les caractéristiques de la demande en matière de main-d'œuvre⁵⁷ met en relation les besoins de formation déterminés par les entreprises, le nombre d'employés et employées ciblés pour chacune des catégories de besoins et la proportion d'employés et employées qui participeront effectivement à des activités de formation dans les domaines visés.

À la question «Vos employés ont-ils présentement des besoins de formation?», les entreprises indiquent que les besoins de formation qui sont les plus répandus (environ 20 p. 100 des entreprises) touchent la gestion, la vente et le marketing, la gestion de la qualité et l'utilisation des technologies. Dans cette dernière catégorie de besoins, ceux liés aux logiciels de bureautique sont les plus importants (84 p. 100 des entreprises ayant déclaré des besoins liés à ces technologies). Les besoins de développement de compétences générales (lecture, écriture, calcul, maîtrise d'une langue seconde et développement de compétences sociales) viennent ensuite, mentionnés par 15 p. 100 des entreprises; dans la moitié des cas les besoins de compétences sociales se concentrent chez les professionnels et professionnelles et les techniciens et techniciennes. Enfin, pour 12 p. 100 des entreprises, les besoins de formation ont trait aux réglementations gouvernementales et aux techniques propres aux métiers et professions.

57. DRHC, SQDM, *op. cit.*, cité par Marthe Henripin, *op. cit.*, p. 161-167.

L'importance relative accordée aux catégories de besoins se modifie lorsqu'on considère le nombre de personnes ciblées pour chacune des catégories de besoins. Ainsi, selon le nombre d'employés et employées touchés, les besoins se concentrent dans quatre domaines : d'abord les compétences sociales (leadership, communication, travail en équipe), l'utilisation de logiciels et les réglementations gouvernementales (300 000 personnes sont ciblées dans chaque cas) et ensuite les techniques propres aux métiers ou aux professions (350 000 personnes).

Alors que la formation en vente et marketing, en gestion de la qualité et en gestion apparaissait au premier rang des besoins, ces domaines passent respectivement aux 5^e, 6^e et 8^e rangs lorsqu'on tient compte du volume de personnes touchées par ces besoins de formation.

Qu'en est-il maintenant de l'importance accordée aux différentes catégories de besoins selon la pro-

portion d'employés et employées pour qui l'employeur prévoit offrir réellement de la formation? C'est dans la catégorie des besoins liés à l'utilisation de logiciels que la proportion de personnes pour qui une formation est prévue est la plus forte : 71,5 p. 100 des employés ayant ces besoins recevront en effet une formation. Vient ensuite la catégorie des besoins liés à la gestion de la qualité, à la gestion et à la vente et marketing (67 p. 100). L'importance qu'on prévoit accorder aux besoins relatifs à l'utilisation et à la réparation d'équipement vient en troisième lieu (59 p. 100).

Par contraste, la formation prévue pour le développement de compétences sociales ne touchera que 45 p. 100 des personnes chez qui on avait diagnostiqué un tel besoin; la proportion est de 42 p. 100 des employés et employées ayant des besoins en matière de développement des compétences de base et de 28 p. 100 de celles ayant des besoins liés à la maîtrise d'une langue seconde.

Comparaison des besoins de formation déterminés et des activités réelles prévues par les entreprises, selon les catégories de besoins, Québec, 1995

Catégorie de besoins de formation	Nombre d'employés et employées concernés (volume prévu)	Nombre d'employés et employées touchés (volume réel)	Proportion de personnes réellement visées (%)
Gestion	57 800	38 600	66,8
Vente et marketing	94 300	61 600	65,3
Gestion de la qualité	73 200	50 400	68,9
Utilisation de logiciels	121 600	87 000	71,5
Équipements	56 400	33 300	59,0
Réglementation gouvernementale	79 100	49 700	62,8
Techniques propres aux métiers	60 700	40 400	66,6
Compétences de base	33 500	14 200	42,4
Langue seconde	60 500	17 200	28,4
Compétences sociales	116 300	52 600	45,2

Source: DRHC, SQDM, *Enquête sur les caractéristiques de la demande de main-d'œuvre au Québec*, 1996, p. 18.

Le tableau qui précède illustre la comparaison des besoins de formation déterminés et des activités réelles de formation prévues par les entreprises⁵⁸.

Les données issues d'une enquête réalisée au Québec en 1996 par l'Association des entreprises privées de formation⁵⁹ corroborent, de façon générale, les résultats exposés plus haut. Ainsi, en 1995, 61 p. 100 des entreprises qui ont répondu à l'enquête offraient de la formation en informatique, 57 p. 100 en connaissances et compétences techniques, et 48 p. 100 en gestion. Par contre, seulement 9 p. 100 d'entre elles offraient de la formation touchant le «rattrapage et l'enseignement de base».

À ces données il faut ajouter que peu d'entreprises procèdent à une évaluation formelle des besoins de formation; une minorité dispose d'un plan stratégique de développement et elles sont peu nombreuses, sauf sans doute dans les entreprises de grande taille, à mettre en place un comité ayant des responsabilités en matière de formation. On peut donc supposer que toutes les activités de formation mises en œuvre ne contribuent pas nécessairement à l'atteinte des objectifs de développement stratégique de l'entreprise, encore moins à la progression professionnelle de son personnel.

Quelques constats

Dans l'organisation effective d'activités de formation, les employeurs n'accordent pas la même importance aux besoins de formation qu'ils ont déterminés. Dans les faits, les catégories de besoins auxquelles les employeurs accordent le moins d'importance dans les activités de formation continue qu'ils soutiennent ont trait à la formation générale : compétences sociales, compétences de base et langue seconde. De plus, une minorité d'entreprises procèdent à une

évaluation formelle des besoins de formation et disposent d'une planification stratégique de leur développement et de celui de leurs ressources humaines. Les activités de formation qui sont réalisées concourent davantage à l'atteinte des objectifs de développement à court terme des entreprises.

Selon le Conseil,

lorsqu'ils interviennent en entreprise, les établissements du réseau public d'éducation doivent inviter les dirigeants et dirigeantes et le personnel à considérer l'ensemble des besoins de formation, notamment ceux touchant la maîtrise des compétences de base, en même temps que ceux directement liés aux opérations et à l'évolution technologique ou commerciale de l'organisation. À cet égard, leur intervention doit aller, dans certains cas, au-delà de la prise en compte du besoin tel qu'établi par l'entreprise cliente.

2.2.7 Des actions de sensibilisation à l'importance de la formation menées en fonction de la situation de l'entreprise

Les résultats de toutes les enquêtes consultées convergent : l'importance accordée à la formation, particulièrement à la formation structurée, croît avec la taille de l'entreprise. Autre point de convergence, l'investissement en formation des entreprises québécoises varie d'un secteur d'activité à l'autre. Ainsi, tout d'abord, en se fondant ici sur les données du sondage de Statistique Canada sur la participation des adultes à la formation, on observe que les salariées et salariés canadiens du secteur public participent davantage à des activités de formation liée à l'emploi que ceux du secteur privé. En outre, le taux de participation est plus élevé dans cinq secteurs : les transports, les finances, les services publics et l'administration publique. À l'inverse, c'est dans les services aux entreprises, le commerce, la construction et les

58. Marthe Henripin, *op. cit.*, p. 163.

59. Association des entreprises privées de formation, *Les Employeurs et la formation*. Enquête par la poste auprès de 531 entreprises et organismes susceptibles d'organiser de la formation à l'intention de leur personnel (taux de réponse : 43 p. 100).

entreprises du secteur primaire que le taux de participation est plus faible que la moyenne⁶⁰.

Quels sont les obstacles qui freinent l'investissement des entreprises dans la formation? Le Sondage national sur la formation de 1991 apporte des renseignements intéressants sur le sujet. Parmi les entreprises qui ont déclaré n'avoir pu offrir toute la formation souhaitée (28 p. 100), les raisons fournies sont le manque d'argent (52 p. 100) et le manque de temps (51 p. 100). Parmi les autres obstacles fréquemment mentionnés, le manque de personnel est invoqué par 11 p. 100 de ces entreprises⁶¹.

C'est la raison pour laquelle le Conseil partage une idée souvent émise au cours des consultations qu'il a menées : le regroupement des entreprises d'un secteur d'activité économique, des petites particulièrement, représente un moyen de rendre possible la formation structurée. Il faut signaler que des comités sectoriels travaillent dans ce sens afin de déterminer dans un secteur ou sous-secteur donné des compétences requises dans l'ensemble des entreprises. **Selon le Conseil, en dépit des difficultés réelles que pose le regroupement d'entreprises par définition compétitrices, ce maillage est souhaitable, voire requis, et des actions en ce sens des organismes intéressés, notamment des organismes voués au développement de la main-d'œuvre, doivent être encouragées, soutenues et étendues.** Il peut être utile de rappeler qu'en de fréquentes occasions, les gestionnaires d'entreprises probablement compétitrices se retrouvent pourtant dans les mêmes colloques ou séminaires, regroupés parce qu'ils ont des besoins communs de formation. La même logique devrait pouvoir s'appliquer quand il s'agit de rendre possible la réponse à des besoins de formation de leur personnel.

Comme le Conseil l'a entendu au cours de sa consultation de comités sectoriels de main-d'œuvre, il est donc impératif de tenir compte de la taille et du secteur d'activité des entreprises dans toutes les actions de sensibilisation à l'importance de la formation et *a fortiori* dans celles visant la mise en œuvre d'activités de formation.

L'élaboration de plans de formation qui répondent à la fois aux besoins des entreprises et à ceux de leur personnel nécessite aussi la mise en place d'une structure souple à l'intérieur des entreprises. À ce sujet, signalons que dans les entreprises qualifiées de performantes, «la formation relève d'un responsable de formation, habituellement intégré au service du personnel. Peu d'entreprises ont mis sur pied un service de formation⁶².»

Conclusion

Les activités de formation liée à l'emploi auxquelles consentent les employeurs, à leur initiative ou à celle de leur personnel, répondent davantage à des objectifs d'adaptation à la tâche, une pratique que l'on peut qualifier de traditionnelle. Le constat général est en effet sans équivoque : au Québec, la participation des travailleuses et travailleurs à des activités de formation soutenues par l'employeur est plus faible qu'au Canada, et ce, parce que les entreprises québécoises investissent moins dans la formation. C'est ce que démontre Doray⁶³ dans l'analyse qu'il fait des résultats de l'enquête canadienne sur la participation des adultes à l'éducation et à la formation au cours de l'année 1993. Par ses conclusions, l'auteur réfute certains arguments évoqués par les opposants à une intervention de l'État pour obliger les employeurs québécois à investir dans la formation de leur personnel. Ainsi, selon un premier argument, au Québec, s'il y a moins de formation soutenue financièrement par l'entreprise, il y a en revanche plus de formation autonome, c'est-à-dire celle que suivent les

60. Pierre Doray, *La Formation continue dans les entreprises québécoises*.

61. Centre canadien du marché du travail et de la productivité, *op. cit.*, p. 53-55.

62. Pierre Doray, *op. cit.*, p. 7.

63. Pierre Doray, «La Formation en entreprise au Québec : quelques données (im)pertinentes».

personnes sans soutien de l'employeur ou qui n'est pas réalisée dans le cadre de l'entreprise. Pourtant, comme le précise Doray, au Québec, la formation soutenue par l'employeur (un adulte sur cinq) est moins importante qu'au Canada (un adulte sur quatre); la formation autonome l'est aussi : le taux de participation à des activités de formation autonome au Québec est de 19,8 p. 100 contre 21,5 p. 100 pour l'ensemble du Canada, 21,7 p. 100 pour l'Ontario et 25,3 p. 100 pour la Colombie-Britannique.

Selon un deuxième argument, la formation dans les entreprises québécoises étant davantage informelle, il est plus difficile d'en faire état dans les enquêtes. Or, s'il est exact, comme l'indiquent les résultats d'un sondage de 1991, qu'une proportion élevée d'entreprises québécoises (71 p. 100) déclarent offrir de la formation informelle ou non structurée, cette proportion est pourtant la plus faible du Canada : 75 p. 100 dans les Maritimes et 82 p. 100 en Colombie-Britannique. «La présence de la formation informelle est corrélative de la formation structurée; plus on a de l'une, plus on a de l'autre⁶⁴.» Toutefois, l'inverse n'est pas vrai.

Enfin, troisième argument, c'est en raison du poids des petites et moyennes entreprises dans la structure économique du Québec que l'investissement en formation est plus faible; dans ces entreprises, il est plus difficile d'organiser de la formation, en raison du manque de ressources humaines et financières. Pourtant, au Québec, la proportion de travailleuses et travailleurs dans les petites entreprises (47 p. 100 dans les entreprises de 99 employés et moins) n'est pas plus élevée que dans l'ensemble du Canada (47,5 p. 100). Plus encore, «les provinces où le taux de participation à la formation en entreprise est plus élevé que celui du Québec sont aussi celles dont la part de la population active qui travaille dans les petites entreprises est la plus élevée⁶⁵». Enfin, à taille égale, l'effort des entrepri-

ses québécoises dans la formation est inférieur à celui des entreprises canadiennes.

Quand on examine la situation au regard des principaux facteurs de succès de la formation continue, on peut affirmer que de façon générale, il reste encore beaucoup à faire pour que se développe au Québec **une culture de la formation continue qui ferait de celle-ci un outil stratégique permettant aux entreprises et aux autres organisations tout autant qu'aux personnes qui y travaillent de s'adapter de façon permanente aux changements qui traversent l'économie et le travail. Les facteurs de succès mentionnés plus haut constituent donc autant d'enjeux pour l'atteinte de cette finalité.**

L'organisation, selon des formules appropriées, d'activités de formation technique ou professionnelle du personnel des entreprises et des autres organisations québécoises représente un défi majeur pour tous les intervenants intéressés, notamment pour les organismes prestataires de formation. En plus de ce défi, d'autres se présentent, de façon particulière, aux établissements du réseau public d'éducation pour qu'ils apportent une contribution significative au développement des pratiques de formation continue dans les entreprises et les autres organisations. Tous appellent des interventions qui s'inscrivent au sein même de la mission éducative du réseau public.

Un de ces défis concerne plus particulièrement les commissions scolaires : il serait souhaitable qu'elles invitent les entreprises visées à accorder, au besoin, une importance accrue à des activités de formation de base. Il en a été fait état, pour beaucoup de travailleuses et travailleurs, l'accès à la qualification professionnelle passe nécessairement par le développement de compétences de base en lecture, en écriture et en calcul. Il faut signaler que les commissions scolaires n'ont pas l'exclusivité de l'offre de service en cette matière. En dépit de problèmes importants de financement des activités de formation, les groupes populaires d'alphabétisa-

64. *Ibid.*

65. *Ibid.*

tion ont en effet accru leurs interventions en milieu de travail⁶⁶.

Un autre défi réside dans la reconnaissance des acquis de formation. Les établissements du réseau public ont un pouvoir de sanction des acquis mais aussi une responsabilité à cet égard. Enfin, les établissements doivent miser surtout sur une offre d'activités structurantes de formation, qui s'inscrivent dans un plan de développement des organisations et de leurs ressources humaines.

66. Certains organismes populaires d'alphabétisation sont accrédités par Emploi-Québec pour intervenir dans les entreprises assujetties à la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre.

CHAPITRE TROIS

Le contexte dans lequel la formation continue est amenée à se développer

Les efforts doivent converger pour que s'effectue progressivement le passage d'un modèle traditionnel de formation de la main-d'œuvre en emploi à un modèle nouveau, qui permette aux entreprises et aux autres organisations tout autant qu'à leur personnel de gérer le changement. Ce défi, surmontable, est néanmoins de taille. Il exige en effet de l'ensemble des acteurs intéressés, organismes et individus, qu'ils conjuguent leurs efforts pour effectuer la transition. Partant d'une pratique de formation courte, le plus souvent non structurée, touchant surtout le personnel qualifié et faisant appel à des contenus pointus visant strictement l'adaptation à une tâche étroite, ils doivent opter pour une pratique orientée dans une perspective de formation permanente, structurée, dont les contenus assurent l'acquisition de compétences larges permettant aux différentes catégories de personnel d'accompagner le changement et les restructurations dans l'organisation du travail.

À partir d'études longitudinales de cas, Bernier, Fillion et L'Heureux¹ font état de modèles novateurs de formation dans les entreprises du secteur financier. Les changements technologiques et organisationnels qui n'ont eu de cesse dans ce secteur ont entraîné des modifications substantielles dans les fonctions de travail du personnel, ce qui a obligé les entreprises à revoir les politiques de gestion du personnel en place, dont une partie importante était peu qualifiée. Plutôt qu'opter pour le débauchage de ce personnel et le recrutement de personnes plus qualifiées, certaines de ces entreprises ont choisi la reconversion de la main-d'œuvre, faisant de la formation un des piliers de la réorganisation.

Comme le soulignent les auteurs, l'intérêt de l'étude des pratiques dans le secteur financier n'est pas de transposer les modèles qui y ont été mis en place dans l'ensemble des secteurs. D'ailleurs, il faut noter que des pratiques innovatrices de formation se sont aussi développées dans des entreprises

d'autres secteurs d'activité économique. Il s'agit plutôt de démontrer «que le modèle de formation de la main-d'œuvre est un processus en transformation dans ce secteur et que les entreprises sont en train de modifier leurs stratégies. Ceci, en donnant une importance plus grande [au dossier de la formation] dans l'ensemble de leurs stratégies de gestion de la main-d'œuvre et en faisant de la formation un véritable outil de gestion des changements en cours².» La différence entre des modèles traditionnels de formation et des modèles innovateurs est présentée à partir «d'une opposition [...] entre les catégories d'employés à laquelle correspondent des formes de formation (sur le tas/organisée), des lieux (interne/externe à l'entreprise) et des objectifs (adaptation au poste/requalification du personnel)³».

Est-il besoin d'insister, les pratiques planifiées de formation de la main-d'œuvre dans les entreprises du secteur financier sont bien loin de refléter celles qui ont cours dans la majorité des entreprises québécoises; l'état de la situation décrit dans le chapitre précédent est révélateur sur cette question. Néanmoins, la réflexion a le mérite de décrire l'évolution de modèles qui tendent vers l'organisation d'activités de formation qualifiante et transférable, du fait que la formation s'insère dans les politiques de gestion des ressources humaines et devient, à ce titre, un élément de la stratégie de développement des entreprises. D'où la nécessité, pour les intervenants de la promotion et de la mise en œuvre de la formation continue dans les entreprises, de tenir compte du contexte dans lequel la culture de la formation est appelée à se développer. Il y a donc lieu de décrire les principaux facteurs à considérer dans l'environnement externe de l'entreprise tout comme ceux qui caractérisent l'environnement interne.

1. Colette Bernier, Anne Fillion et Pierre L'Heureux, *Innovation de formation des entreprises. Le cas du secteur financier*.

2. *Ibid.*, p. 3.

3. *Ibid.*, p. 7.

3.1 L'environnement externe : des encadrements gouvernementaux qui appellent le partenariat

3.1.1 La Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre

L'adoption de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre constitue un élément central dans le développement d'une culture de la formation continue des personnes en emploi. En effet, pour la première fois le gouvernement du Québec oblige les entreprises dont la masse salariale est supérieure à 250 000 dollars à consacrer au moins 1 p. 100 de celle-ci à des dépenses de formation. Même si la mise en œuvre d'activités de formation initiale organisées dans le cadre du régime d'apprentissage s'adresse en priorité aux jeunes en continuité de formation, on peut souhaiter que le régime s'applique aussi à la formation continue du personnel en place.

Il est important de signaler qu'en légiférant en matière de formation dans les entreprises, le gouvernement du Québec a jugé nécessaire d'aller en quelque sorte à contre-courant d'un mouvement de déréglementation qui s'est intensifié au cours des dernières années. Les mesures incitatives qui ont prévalu durant les dernières décennies n'ont en effet pas apporté les résultats attendus quant à l'effort de la majorité des entreprises en matière de formation de leurs ressources humaines.

Il faut noter que, si la grande majorité des entreprises québécoises ne sont pas assujetties à la Loi, leur masse salariale étant inférieure au montant fixé par le gouvernement, la majorité des salariés du Québec se retrouvent par contre dans les entreprises couvertes par cette loi. Selon les chiffres révélés par *Le Devoir* : «Au total, cet exercice considérable représente 650 millions pour le secteur privé et 400 millions pour le secteur public⁴.»

4. *Le Devoir*, 22 mars 1997, page C1.

Selon les observateurs, la Loi devrait sans nul doute avoir un effet d'entraînement, à moyen terme, dans les entreprises québécoises, moyennes et petites.

En vertu de la Loi est institué un «fonds national de formation de la main-d'œuvre» affecté à la promotion et au soutien financier ou technique des actions de formation de la main-d'œuvre et des initiatives prises en ces matières⁵. Ce fonds est constitué des sommes remises au ministère du Revenu par les entreprises qui, pour une raison ou une autre, n'ont pas consacré à des dépenses de formation à l'interne une partie ou la totalité du montant minimal fixé par règlement. Or, après la première année d'entrée en vigueur de la Loi, les grandes entreprises, dont on attendait qu'elles se soumettent aux dispositions légales, auraient versé quelque neuf millions de dollars dans ce fonds. Le gouvernement a déterminé des orientations pour l'utilisation de ces sommes, orientations auxquelles le Conseil souscrit. Les orientations retenues⁶ assurent en effet non seulement que les salariés et salariées des entreprises assujetties n'ayant pas reçu de formation y aient accès, mais aussi que les employeurs soient soutenus dans l'analyse des besoins de formation de leur personnel.

On a déploré, dans certains milieux, une trop grande souplesse de la Loi dans l'établissement des catégories de dépenses admissibles, atténuant de ce fait l'obligation des entreprises d'investir dans la formation proprement dite du personnel en place. Sont en effet admises les dépenses faites au bénéfice d'apprentis, de stagiaires ou d'enseignants stagiaires en entreprise (article 5) et celles

5. Article 26.

6. **Première orientation** : soutenir financièrement la formation des employés dont les employeurs n'ont pas prévu d'activités de formation à leur endroit (50 p. 100 des ressources du fonds). **Deuxième orientation** : aider les employeurs à déterminer les besoins de formation de leur personnel. **Troisième orientation** : favoriser la formation des formateurs provenant des ressources internes de l'entreprise (40 p. 100 des ressources du fonds iront aux projets relatifs à la deuxième et à la troisième orientation). **Quatrième orientation** : soutenir des projets de promotion de la formation de la main-d'œuvre (10 p. 100).

effectuées pour l'acquisition, la construction ou l'aménagement de locaux affectés à la formation, y compris à celle des apprentis (article 10). On a déploré aussi la conception tout aussi large des activités admissibles au titre de la formation, rendant les dépenses consacrées à la formation non structurée recevables, si le plan de formation a «fait l'objet d'une entente entre l'employeur et une association ou un syndicat accrédité en vertu d'une loi pour représenter des salariés ou tout groupe de salariés» (article 9). Néanmoins, la Loi peut susciter le développement d'une véritable culture de la formation dans les entreprises parce qu'elle représente une occasion privilégiée de sensibilisation à l'importance de la formation continue de la main-d'œuvre et de la planification de cette formation. Sont ainsi admises les dépenses consacrées à l'évaluation des besoins de formation et aux activités de formation qualifiante et transférable organisées dans le cadre d'un plan de formation (article 6).

Cette loi est aussi un appel à l'action concertée des partenaires patronaux, syndicaux et communautaires et des milieux de l'éducation pour l'amélioration et l'accroissement de l'investissement dans la qualification de la main-d'œuvre (article 1). L'éventail des organismes de formation pouvant être accrédités pour assurer la formation déclarée aux fins de la Loi est large et les conditions de cette accréditation le sont aussi⁷. Il n'y a aucune priorité, encore moins d'exclusivité accordée aux services assurés par les établissements du réseau public d'éducation. **Néanmoins, la mise en œuvre de cette loi n'en constitue pas moins, pour le réseau public d'éducation, une occasion privilégiée de nouer des liens encore plus étroits**

7. En vertu du règlement sur les organismes formateurs, «est agréé [...] le demandeur qui remplit les conditions suivantes :

- 1) ses formateurs, salariés ou contractuels, ont une expérience moyenne d'au moins trois ans dans chacun des champs professionnels dans lesquels la formation sera dispensée;
- 2) chacun de ses formateurs possède soit un minimum de 135 heures de formation en méthode de transmission des connaissances, soit une expérience d'au moins 250 heures à titre de formateur, soit un minimum de 90 heures de formation en méthodes de transmission des connaissances et une expérience d'au moins 100 heures à titre de formateur.»

avec l'entreprise. Et, selon le Conseil, le ministre de l'Éducation de même que chacun des établissements doivent intensifier leurs efforts pour la création de partenariats et d'alliances stratégiques avec les entreprises tout comme avec les organismes engagés dans le développement de la main-d'œuvre. Afin de stimuler le développement d'activités structurées de formation dans les entreprises québécoises, notamment dans les petites, il importe que le réseau de l'éducation et celui de la main-d'œuvre se dotent de balises pour déterminer leur créneau respectif d'intervention et leurs priorités d'action.

L'importance que revêt la formation continue du personnel des entreprises et des autres organisations, pour les personnes et pour la collectivité québécoise, oblige le réseau public d'éducation à affirmer ses responsabilités dans l'établissement des orientations relatives à cette formation et des actions à poser pour la favoriser. Des fonds publics considérables sont en effet investis dans le réseau de l'éducation. L'expertise développée dans tous les champs de formation, de l'enseignement secondaire jusqu'à l'enseignement universitaire, et qui est coûteuse à maintenir, doit être davantage mise à profit dans les entreprises et les autres organisations. Il s'agit en somme, pour la société québécoise, d'un juste retour sur son investissement.

C'est la raison pour laquelle le Conseil recommande à la ministre de l'Éducation d'accorder une attention accrue à la formation continue du personnel des entreprises et des autres organisations et d'exercer un leadership dans la définition des orientations éducatives en cette matière. De façon concrète, cette attention devrait d'abord se traduire dans la politique de formation continue annoncée⁸. Cette politique devrait en effet être explicite sur les orientations ministérielles à cet égard et dégager des

8. Comme il en a été fait mention plus haut, au moment de mettre sous presse le présent avis, la ministre n'avait pas rendu publique cette politique.

pistes d'action pour le Ministère et pour les établissements du réseau public, entre autres :

- **en faisant connaître les responsabilités que le ministère de l'Éducation entend exercer pour favoriser la formation continue des personnes en emploi;**
- **en encourageant la concertation du ministère de l'Éducation et du ministère de l'Emploi et de la Solidarité ainsi que celle de leur réseau respectif dans la détermination des actions à conduire;**
- **en rendant explicites les mandats que la ministre confie au réseau public d'éducation pour favoriser une offre de formation diversifiée et complémentaire et en précisant les moyens qu'elle entend mettre à leur disposition pour favoriser l'exercice de ces mandats;**
- **en encourageant le transfert d'expertises entre l'enseignement régulier et les services de formation continue en entreprise.**

3.1.2 La Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité et instituant la Commission des partenaires du marché du travail

C'est à partir d'une politique active du marché du travail qu'est orientée la réorganisation des services d'emploi dans laquelle le ministère de l'Emploi et de la Solidarité s'est engagé. Il faut souligner qu'un des axes de développement de la politique active du marché du travail, le maintien en emploi, comprend l'ensemble des mesures qui ont pour but de maintenir les personnes en emploi, de les faire progresser dans leur emploi, d'assurer le développement de compétences et de protéger les emplois au moyen d'activités auprès des individus ou des entreprises, telles que la formation continue, le développement des ressources humaines et le reclassement⁹.

Au cours de la dernière année, les ministères et organismes visés ont procédé à cette réorganisation des programmes. À l'heure actuelle, tout porte à croire que les orientations nationales, régionales et locales relatives aux ressources à consacrer à la formation continue de la main-d'œuvre en emploi ne sont pas arrêtées. Il apparaît cependant plausible que l'essentiel des efforts soit consacré aux mesures visant les services aux personnes en chômage et celles inscrites à l'aide de dernier recours. Si tel était le cas, il faudrait en conclure que la majeure partie des ressources financières consacrées à la formation du personnel des entreprises se limiterait aux dépenses qu'effectueraient les entreprises assujetties à la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, ce qui ne serait pas souhaitable.

La loi créant le ministère de l'Emploi et de la Solidarité et instituant la Commission des partenaires du marché du travail permet au gouvernement du Québec, après plus d'une trentaine d'années d'efforts, de procéder à une réorganisation complète des services publics d'emploi dans un objectif de simplification des programmes de main-d'œuvre relevant de trois organisations distinctes : Développement des ressources humaines du Canada, Société québécoise de développement de la main-d'œuvre, ministère de la Sécurité du revenu. Cette loi, on le sait, fait suite à une entente intervenue entre les gouvernements canadien et québécois relativement au transfert de responsabilité de mesures actives de l'assurance-emploi pour favoriser le décroisement des services et celui des populations cibles.

C'est une claire volonté d'accentuer le partenariat en vue de la mise en œuvre de la politique active du marché du travail qui est au cœur des orientations gouvernementales québécoises. La réorganisation des services publics d'emploi vise en effet les objectifs suivants :

9. Secrétariat à la concertation, *L'Emploi, travaillons-y ensemble! Proposition du gouvernement du Québec à ses partenaires socio-économiques. Pour une politique*

active du marché du travail : l'harmonisation des mesures et programmes relatifs à la main-d'œuvre.

- s'adresser à l'ensemble des personnes ayant des besoins en matière d'emploi;
- s'appuyer sur la concertation des différents partenaires à l'échelle sectorielle, aux paliers national, régional et local;
- miser sur la «responsabilisation» des instances locales;
- assurer la complémentarité des mesures actives d'aide à l'emploi;
- renforcer les mécanismes de concertation avec d'autres réseaux comme celui du travail, de la santé, des services sociaux, des municipalités, des municipalités régionales de comté et de l'éducation.

L'appel au partenariat se traduit aux paliers national, régional et local. Au palier national, la Loi prévoit la création de la **Commission des partenaires du marché du travail**. Cette commission réunit des partenaires patronaux, syndicaux, communautaires et ceux de l'éducation pour participer à l'élaboration des politiques, des orientations et des programmes d'emploi de même qu'à la prise de décisions relatives à la gestion des services. Les partenaires sont ainsi amenés à s'associer à la mise en œuvre de la politique active du marché du travail¹⁰.

Au palier régional, les partenaires du marché du travail sont regroupés dans les **conseils régionaux du marché du travail**. Ils ont à déterminer les problématiques régionales du marché du travail et à harmoniser les objectifs nationaux et les réalités des régions. Ces conseils régionaux des partenaires du marché du travail sont appelés à promouvoir, auprès des conseils régionaux de développement (CRD), les politiques en matière de main-d'œuvre et d'emploi.

Enfin, à l'échelle locale, la responsabilité de l'application de la politique active du marché du travail revient aux **centres locaux d'emploi** (CLE). Ils ont le mandat de gérer tous les services de première ligne, qu'il s'agisse d'emploi ou de

sécurité du revenu. Les CLE sont amenés à agir en étroite collaboration avec les centres locaux de développement (CLD).

À tous les paliers, notamment régional et local, l'éducation est appelée à apporter sa contribution au développement de la main-d'œuvre et de la formation continue de celle-ci. Il s'agit, selon le Conseil, d'un enjeu majeur pour favoriser la complémentarité des actions de chaque organisation. C'est à cette condition que les établissements publics de formation pourront déterminer une offre de service qui tienne compte des priorités de développement régional et local et mieux accomplir encore leur mission éducative. **C'est pourquoi le Conseil invite les établissements du réseau public à tout mettre en œuvre pour exercer dans ces structures le rôle qui leur revient, notamment celui de chef de file en matière de formation. À cette fin, le Conseil juge prioritaire qu'à l'échelle régionale et locale, les établissements conviennent de mécanismes assurant la coordination des actions conduites par chacun afin d'éviter de faire double emploi. Il y a en effet lieu de réaffirmer la nécessaire complémentarité des actions des établissements des trois ordres d'enseignement de façon à ce que les ressources importantes affectées dans le réseau public d'éducation soient utilisées à bon escient.**

3.1.3 La Loi sur le ministère des Régions

La politique québécoise de soutien au développement régional, que le gouvernement a fait connaître en avril 1997, vise notamment la rationalisation et l'adaptation des structures et des programmes voués au développement local et régional. La priorité est accordée au développement de l'économie et de l'emploi. Une attention particulière est apportée aux services de soutien à l'entrepreneuriat.

La politique de même que la loi à laquelle elle a donné lieu **mettent résolument l'accent sur le partenariat**. Trois instances d'intervention sont

10. Les services d'emploi sont regroupés dans une unité autonome : Emploi-Québec.

établies¹¹. Au niveau local, en vertu de la loi, les **centres locaux de développement (CLD)** ont pour mandat «de regrouper ou de coordonner les différents services d'aide à l'entrepreneuriat et d'assurer le financement de ces services; d'élaborer un plan d'action local pour l'économie et l'emploi; d'élaborer, en tenant compte des orientations, stratégies et objectifs nationaux, une stratégie en matière de développement de l'entrepreneuriat, y compris l'entrepreneuriat de l'économie sociale; d'agir en tant que comité consultatif auprès du centre local d'emploi de son territoire» (article 13).

À l'échelle régionale les **conseils régionaux de développement** sont dotés de responsabilités accrues; leur mandat principal est celui de favoriser la concertation de tous les partenaires régionaux. À cette fin, chaque conseil a la responsabilité d'établir «un plan stratégique définissant les grands objectifs de développement de la région, appelés axes de développement, et des objectifs plus particuliers, appelés priorités de développement». Fait important à signaler, ce plan doit tenir compte des stratégies et des objectifs en matière de main-d'œuvre déterminés par le conseil régional des partenaires du marché du travail du territoire (article 20).

Enfin, la **Conférence administrative régionale** vise l'harmonisation des activités et des services des ministères sectoriels. Le ministère de l'Éducation participe aux travaux de la Conférence, représenté par sa direction régionale.

Dans l'état actuel des choses, le mandat de ces structures en matière de développement des ressources humaines des entreprises et organisations n'est pas clarifié. Il faut souligner que la participation de l'éducation dans les centres locaux de développement de même que dans les conseils régionaux de développement n'est pas acquise dans tous les endroits et de façon continue. En

effet, au conseil d'administration des CLD, la participation d'au moins un membre dit institutionnel est assurée; ce membre peut provenir du secteur de la santé ou de l'éducation. **Devant les enjeux relatifs à l'éducation, en matière de formation initiale certes mais aussi en matière de formation continue pour favoriser le développement économique local et régional, le Conseil recommande à la ministre de l'Éducation de faire valoir auprès de ses collègues du gouvernement, et notamment auprès du ministre des Régions, l'importance d'une participation continue du milieu de l'éducation aux instances de développement local et régional déterminées. En contrepartie, le Conseil réitère la nécessité que les commissions scolaires, les cégeps et les universités conviennent de mécanismes de coordination de leurs interventions respectives pour favoriser l'atteinte des objectifs de développement déterminés dans les instances de concertation.**

3.1.4 La politique d'intervention sectorielle

Adoptée en octobre 1996, l'approche sectorielle retenue alors par la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre tient au fait que l'économie est structurée par secteur d'activité économique et que les stratégies de développement ainsi que les problématiques de main-d'œuvre varient considérablement d'un secteur économique à l'autre¹². L'approche sectorielle vise en outre à favoriser l'intégration des particularités régionales et provinciales de l'industrie et à fournir de la sorte aux régions des moyens supplémentaires pour soutenir leur développement¹³.

Il en a été fait mention déjà, la politique d'intervention sectorielle est un élément qu'a considéré le Conseil dans ses travaux. En effet, l'approche sec-

11. Nicole Moreau, *À propos de la régionalisation en éducation et du développement social : étude exploratoire*, Conseil supérieur de l'éducation, mars 1998.

12. Société québécoise de développement de la main-d'œuvre. *Se prendre en main. Politique d'intervention sectorielle*, p. 1.

13. *Ibid.*, p. 2.

torielle est censée permettre la régulation des interventions sur le marché du travail et de l'emploi en contribuant notamment :

- «à l'élaboration de plans d'action sectoriels dans lesquels sont identifiées des orientations, des priorités et les stratégies d'intervention qui visent à orienter les actions des intervenants sur le marché du travail; [...]
- à l'identification des compétences actuelles et futures de la main-d'œuvre nécessaires pour assumer un métier ou une profession afin notamment de mieux articuler les politiques de formation professionnelle et de la main-d'œuvre et de définir des programmes et des activités de formation qui permettront de soutenir la capacité concurrentielle des entreprises [...]»¹⁴.

Les comités sectoriels provinciaux de main-d'œuvre constituent le mode d'intervention privilégié. Leur premier mandat consiste à développer la formation continue en participant à la mise en œuvre de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre et en travaillant à la définition des compétences actuelles et futures de la main-d'œuvre¹⁵.

Parce qu'ils sont appelés à jouer un rôle actif dans la mise en œuvre de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, les comités sectoriels constituent selon le Conseil un lieu important pour connaître l'état des besoins et des pratiques de formation dans les divers secteurs d'activité économique. Les comités sectoriels sont en effet appelés à établir, à l'intention des entreprises, des plans sectoriels de formation, à développer des activités de formation et à en faire la promotion auprès des personnes et organismes concernés¹⁶.

Conclusion

Les récentes politiques gouvernementales touchant le développement de la main-d'œuvre accordent une place, plus ou moins importante il faut le souligner, à la formation continue des personnes en emploi. Elles misent résolument sur le partenariat. Pour que leurs actions soient efficaces, les intervenants visés devront convenir d'un partage des compétences et des champs d'expertise. De plus, la coordination gouvernementale de l'ensemble des actions est requise.

Les établissements du réseau public d'éducation, quant à eux, doivent exercer dans tous les lieux de concertation un rôle de premier plan en ce qui a trait à la formation. L'exercice de ce mandat exige toutefois une coordination de leurs actions respectives pour en favoriser la complémentarité; cette coordination doit s'établir entre les ordres d'enseignement tout comme à l'intérieur d'un même ordre d'enseignement.

3.2 L'environnement interne des organisations

Pour soutenir le développement d'une culture de la formation continue dans les entreprises québécoises, les politiques et actions gouvernementales de même que celles des organismes intervenant en cette matière devront tenir compte de la structure économique dominée par les petites et moyennes entreprises. En 1994, on dénombrait au Québec 171 327 entreprises dont 170 403 comptaient moins de 250 employés et employées. Le nombre d'entreprises employant moins de 50 personnes a augmenté de 1986 à 1990, pour demeurer stable depuis; celui des entreprises ayant de 50 à 249 employés et employées est en régression depuis 1989¹⁷. Il convient de signaler en outre que les PME occupent une place prépondérante quant à l'emploi dans les secteurs suivants : la construction (89,3 p. 100), les services immobiliers et les

14. *Ibid.*, p. 1-2.

15. *Ibid.*, p. 3.

16. *Ibid.*, p. 5.

17. Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, *Les PME au Québec – État de la situation 1996*, dans Marthe Henripin, *op. cit.*, p. 70.

agences d'assurances (72 p. 100), l'hébergement et la restauration (71,6 p. 100), le commerce de gros (69,6 p. 100), le commerce de détail (66,9 p. 100) et les services aux entreprises. Elles assurent par ailleurs 36,1 p. 100 de l'emploi dans l'industrie manufacturière¹⁸. Or, il en a été question, dans la majeure partie de ces secteurs, les pratiques de formation structurée ayant fait l'objet d'une planification ne sont guère répandues.

Les entreprises, direction et personnel, ainsi que les organismes appelés à intervenir devront certes considérer les encadrements gouvernementaux qui visent à favoriser le développement de la main-d'œuvre. Ils devront tout autant tenir compte de l'environnement interne des entreprises. Celles-ci sont en effet soumises à des pressions diverses qui obligent au changement : introduction de normes de qualité, produits à valeur ajoutée, alliances stratégiques d'entreprises, etc. Ces facteurs ont un impact direct sur les compétences attendues de la main-d'œuvre en place et par conséquent nécessitent une formation continue des personnes à l'emploi, celles qui sont qualifiées tout autant que celles qui le sont moins.

La Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre peut représenter pour les dirigeants et dirigeantes d'entreprise une occasion de repenser leurs politiques de gestion des ressources humaines, dont le développement de leurs compétences, en fonction d'un plan de développement stratégique. Le législateur a en effet rendu admissibles les dépenses effectuées par les entreprises pour l'évaluation de leurs besoins de formation de même que les dépenses relatives à l'élaboration d'un plan de formation.

Un premier enjeu pour l'entreprise réside donc dans sa capacité de lier étroitement ses décisions relatives à la formation à sa stratégie globale de développement. À divers titres, plusieurs acteurs peuvent soutenir les entreprises dans cette voie. Par des actions de sensibilisation, voire de forma-

tion de leurs membres, les associations patronales et professionnelles peuvent apporter une contribution importante. Et certaines ne partent pas de zéro.

Les organismes de main-d'œuvre et les organismes de formation peuvent également diffuser dans les entreprises des outils accessibles pour aider l'entreprise à «gérer la formation». À ce sujet aussi, des initiatives heureuses ont été prises¹⁹. Le Conseil insiste cependant sur un point : éviter, autant que possible, la multiplication de nouvelles productions pour concentrer les efforts sur la diffusion des instruments de qualité qui existent déjà.

Un deuxième enjeu pour l'entreprise consiste à susciter l'engagement de son personnel dans son projet de développement et d'y intégrer sa politique de gestion des ressources humaines. La formation continue prend alors tout son sens pour les personnes : elle s'insère dans une planification de l'entreprise et permet d'accompagner le changement. De moins en moins organisée «sur le tas», la formation est une démarche structurée qui permet, plus que la seule adaptation à la tâche, la qualification des personnes.

Un troisième enjeu, et il est de taille, tient à l'accès à la formation des différentes catégories du personnel, quels que soient leur statut d'emploi ou leur niveau de qualification. Or, jusqu'à présent, comme il a été établi plus haut, les pratiques de formation dans la majorité des entreprises ne vont guère dans ce sens.

18. *Ibid.*, p. 72.

19. La SQDM de Montréal a produit un guide à l'intention des entreprises : *La Gestion de la formation. Un circuit pour accroître les performances de votre entreprise*, 1997.

Un outil a également été produit par le cégep Beauce-Appalaches, avec le soutien du MEQ : *Objectif formation. Des outils pour bien la gérer*, 1997.

L'Ordre professionnel des conseillers en relations industrielles du Québec, en collaboration avec l'Ordre des comptables généraux licenciés du Québec, a conçu à l'intention des entreprises un guide : *La Formation de la main-d'œuvre. Un outil de développement puissant pour l'entreprise et le travailleur québécois*, 1996.

Et il en existe sans doute d'autres.

Le Conseil juge utile de souligner que jusqu'à présent les pratiques de formation des entreprises ont peu favorisé l'accès à la formation continue d'une partie importante de la main-d'œuvre. Ainsi en est-il des travailleuses et des travailleurs à temps partiel : selon l'enquête sur la participation des adultes à la formation, en 1993, au Canada, «les employés à temps plein représentaient 87 p. 100 de tous les employés formés par leur employeur²⁰».

La situation a de quoi inquiéter parce qu'on note, au Québec comme au Canada, une croissance du travail à temps partiel. En effet, au Canada, les postes à temps partiel ont augmenté de 15 p. 100 de 1990 à 1992 tandis que les postes à temps plein accusaient une baisse de 4,3 p. 100. Au Québec, la réalité est similaire : le personnel à temps partiel est passé de 7,4 p. 100 de la main-d'œuvre en 1976 à 15,3 p. 100 quinze ans plus tard²¹.

Il en va de même pour l'accès des **femmes** à la formation structurée soutenue par l'employeur. Globalement, les femmes sont défavorisées et cette situation tient, d'une part, à leur situation sur le marché du travail et, d'autre part, aux choix privilégiés par les entreprises²².

Sans entrer dans les détails, rappelons quelques données pour le Québec :

- les femmes demeurent concentrées dans quelques secteurs, dont les services, la vente de détail, l'hébergement et la restauration;
- les entreprises de ces secteurs sont généralement de petite taille;
- un nombre important de femmes travaillent à temps partiel : en 1991, elles représentent

70,4 p. 100 du personnel à temps partiel et 65 p. 100 d'entre elles le font par obligation²³.

Les pratiques en cours dans la majorité des entreprises limitent l'accès des femmes à la formation continue soutenue par l'employeur. Ainsi, on accorde la priorité au personnel occupant les emplois les plus qualifiés, généralement occupés par des hommes. Une deuxième pratique défavorisant les femmes consiste à privilégier le personnel considéré comme le plus stable dans l'entreprise. Or, une majorité des emplois temporaires à temps partiel sont occupés par des femmes.

Un troisième facteur expliquant le moindre accès des femmes à la formation en cours d'emploi est la taille des entreprises concernées : la probabilité de recevoir de la formation soutenue augmente avec la taille de l'entreprise. Or, dans le secteur privé, c'est dans les catégories d'entreprises offrant le plus de formation que les femmes sont le plus sous-représentées et c'est dans les secteurs où la plupart des entreprises sont de petite taille que les femmes sont les plus nombreuses²⁴.

Il y a lieu enfin de considérer la situation des personnes qui occupent un **emploi temporaire**, dont on peut supposer que l'accès à la formation structurée facilitée par l'employeur est limité. Tout comme l'emploi à temps partiel, l'emploi de courte durée s'est accru. À titre d'exemple, le nombre de postes temporaires, issus des agences privées de placement, a triplé au cours des années 80. Un phénomène similaire est observé en ce qui a trait à l'emploi occasionnel de moins de six mois²⁵.

Selon le Conseil, les établissements du réseau public d'éducation devraient apporter une attention particulière dans la définition de leur offre de service aux entreprises et aux autres

20. Lisa Shipley, *op. cit.*, p. 37.

21. Marthe Henripin, *op. cit.*, p. 97.

22. Marie-Thérèse Chicha, «La participation des travailleuses à la formation en entreprise et l'accès à l'égalité», *Relations industrielles*, p. 91.

23. CSN, *Prendre les devants dans l'organisation du travail*, dans Marthe Henripin, *op. cit.*, p. 92.

24. Marie-Thérèse Chicha, *op. cit.*

25. Marthe Henripin, *op. cit.* p. 97, d'après le Conseil économique du Canada, *L'Emploi au futur* [...].

organisations afin que les personnes des différentes catégories de personnel aient accès, en toute équité, à des activités de formation continue.

Conclusion

De la même façon que les entreprises doivent assurer leur développement par des veilles technologiques et commerciales, les établissements du réseau public d'éducation doivent procéder à des veilles éducatives. **Il leur appartient de profiter des récents encadrements gouvernementaux qui font tous appel au partenariat afin que se développent des alliances stratégiques, d'abord entre les établissements de formation eux-mêmes, et ensuite avec les entreprises, les organisations qui représentent les travailleuses et travailleurs en emploi et les organismes du réseau de la main-d'œuvre.** La contribution du réseau public d'éducation est capitale et constitue un enjeu majeur. Le défi, et les établissements ne partent pas de zéro, consiste en un rapprochement encore plus grand de l'école et de l'entreprise. Le défi réside aussi, particulièrement en région, dans une offre de formation large et complémentaire. Il s'agit en effet de lier étroitement formation et travail, formation et avancement de carrière; il s'agit de rendre accessibles, dans de brefs délais, programmes, formules pédagogiques, modalités d'organisation de la formation, et instruments d'évaluation et de sanction. Les établissements publics ont certes le mandat et l'expertise. Il faut cependant qu'ils accompagnent le changement et en suivent le rythme.

C'est là un enjeu de taille pour assurer la consolidation du rôle des établissements du réseau public dans la réponse à apporter aux besoins de formation continue dans les entreprises et les autres organisations.

CHAPITRE QUATRE

Des orientations à privilégier dans le développement de

L'offre de service du réseau public d'éducation

La mission fondamentale des établissements du réseau public d'éducation est essentiellement une mission de formation des personnes, jeunes et adultes. Si cette mission fait appel à la formation initiale conduisant à l'obtention d'un diplôme, elle intègre aussi la formation continue, dans une perspective de qualification des personnes, dont celles en emploi. Cette mission fondamentale de formation ne saurait cependant être réduite à la seule prestation de cours conduisant à l'obtention d'un diplôme. En effet, les impératifs de développement économique autant que social obligent à considérer la mission éducative du réseau public de façon large, pour y intégrer la réponse aux besoins de développement des ressources humaines qui lui proviennent des travailleuses et travailleurs ou des organisations qui les emploient. Les objectifs que visent les services aux entreprises et aux autres organisations qui se sont progressivement mis en place au cours des dernières années dans les établissements des trois ordres d'enseignement s'inscrivent donc dans le prolongement de leur mission éducative fondamentale et doivent être reconnus comme tels.

4.1 Une conception élargie de la mission éducative du réseau public

L'engagement dans un mandat de formation continue du personnel des entreprises et des autres organisations québécoises, que le Conseil souhaite ferme de la part du ministère de l'Éducation et des établissements publics des trois ordres d'enseignement, suppose un élargissement de l'offre de service du réseau public. En effet, l'intervention en entreprise exige des établissements publics de formation l'exercice de compétences qui s'ajoutent à celles qui sont les leurs, soit le conseil pédagogique, l'élaboration de programme, l'enseignement, le suivi et l'évaluation des apprentissages.

Intervenir en entreprise suppose une expertise en évaluation des besoins de la main-d'œuvre liés à la planification du développement des entreprises, en organisation du travail de même qu'en gestion des ressources humaines. La question de la capacité des établissements du réseau public d'éducation d'exercer de telles compétences ne se pose plus. Du reste, nombre d'établissements sont depuis des

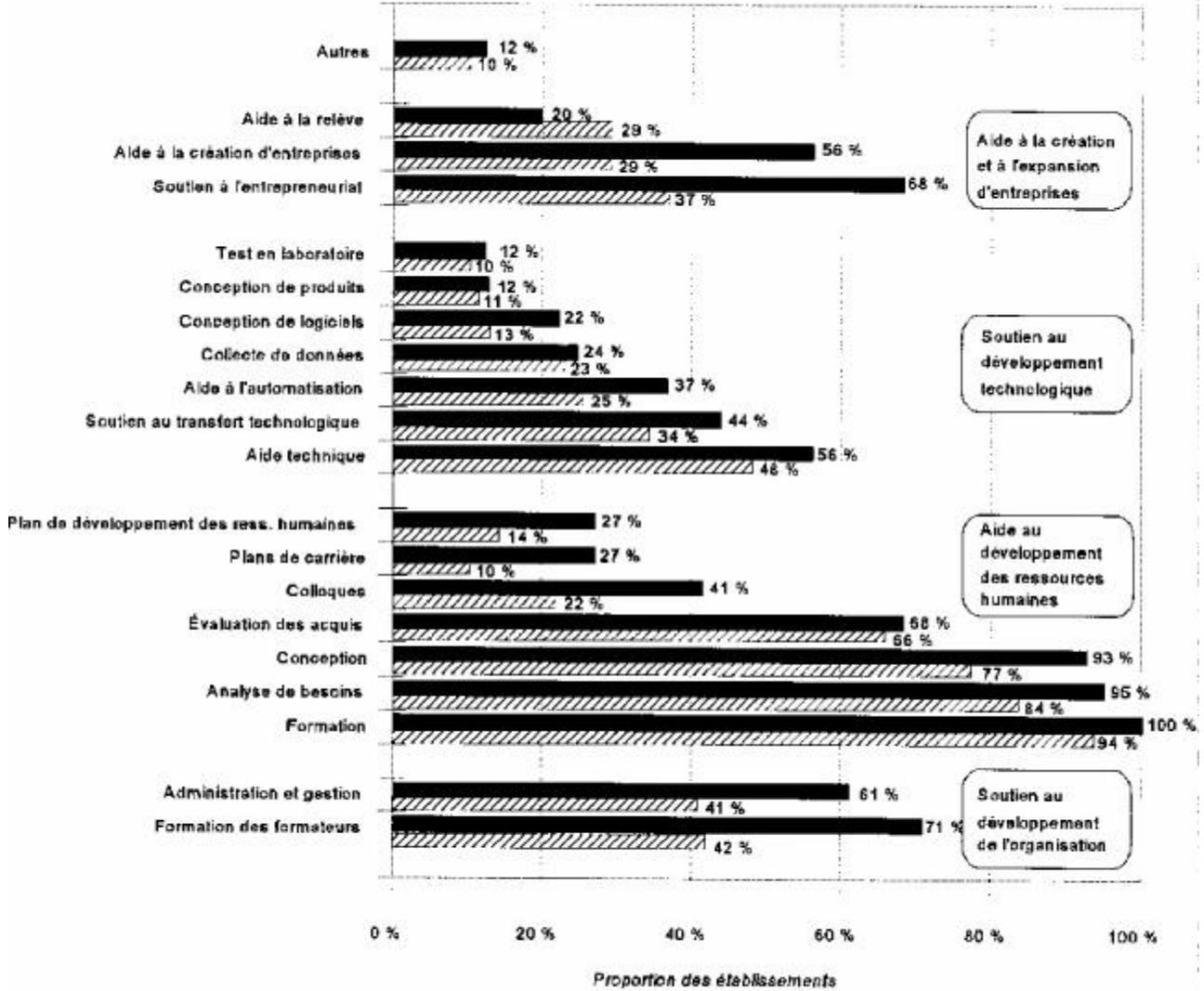
années engagés à fond dans une offre de service aux organisations en ces matières et avec succès.

Le Conseil est d'avis que, pour favoriser le développement continu des ressources humaines dans les entreprises, un ensemble de services doit être offert par les établissements du réseau public d'éducation. Ces services de soutien au développement des organisations et d'aide au développement des ressources humaines se situent en amont et en aval des services de formation proprement dits. De la sorte, un établissement de formation qui décide d'élargir son offre de service aux entreprises de son milieu doit développer cette expertise, de façon à ce que les activités de formation qu'il organise au sein de l'entreprise accompagnent, voire anticipent l'évolution des emplois et des qualifications. En d'autres termes, la formation doit être intégrée à la stratégie globale de développement de l'entreprise, ce qui exige une analyse de l'ensemble de la situation de l'entreprise¹.

Les résultats de l'enquête menée par le Conseil auprès des commissions scolaires et des cégeps, et qui apparaissent dans les deux graphiques qui suivent, illustrent la diversité des services organisés par ces établissements à l'intention des entreprises et des autres organisations. On peut affirmer également, à partir de ces résultats, que pour la majorité des établissements, les services d'aide au développement des ressources humaines, donc ceux qui se situent en amont et en aval des services de formation proprement dits, représentent une proportion importante de leur offre de service, soit 75 p. 100².

-
1. Jean-François Guillot et Gérard Rouquié, *La Formation au cœur de l'entreprise. Un investissement durable*, p. 46.
 2. La question posée aux commissions scolaires et aux cégeps était la suivante : «En 1996-1997, quelle proportion représentaient les services d'aide au développement des ressources humaines dans le volume d'activités organisées dans les entreprises?» Ces services étaient par ailleurs décrits, comme l'illustre le graphique constitué à partir des réponses des établissements.

Offre de service aux entreprises
par les cégeps et les commissions scolaires



Source:

Enquête du CSE, novembre 1997

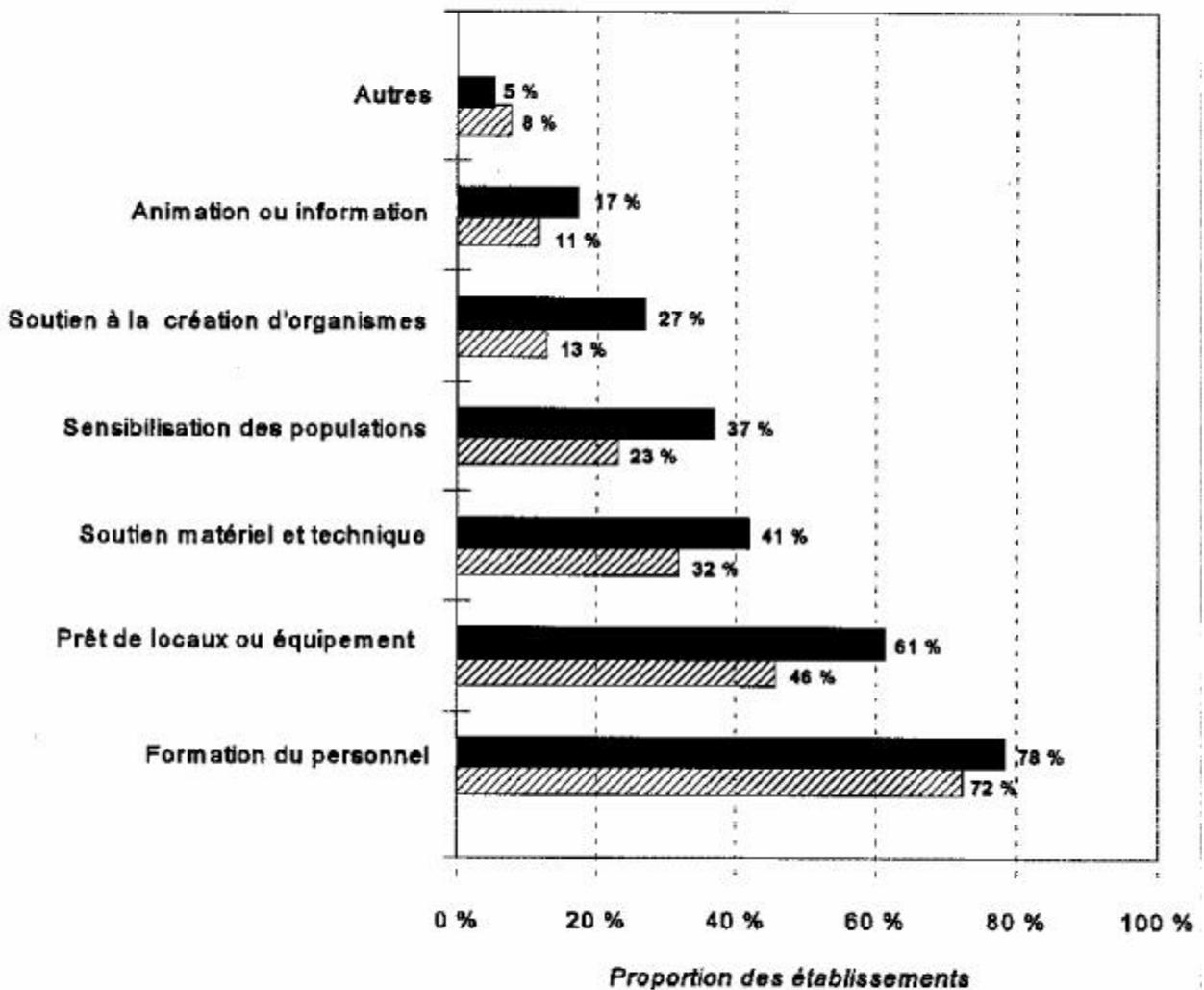


Cégeps



Comm. Scolaires

Offre de service aux autres organisations par les cégeps et les commissions scolaires



Source :

Enquête du CSE, novembre 1997

■ Cégeps

▨ Comm. Scolaires

On est en mesure d'affirmer que l'offre de service des établissements se situe bien dans le cadre de leur mission éducative. Il faut noter que les services qu'offrent les commissions scolaires et les cégeps aux autres organisations varient de ceux que ces établissements offrent aux entreprises. On le comprend aisément, l'aide à l'automatisation ou au transfert technologique n'y revêt pas d'importance... Comme l'illustre le graphique, les services offerts sont, en ordre croissant, les activités d'animation ou d'information, le soutien à la création d'organismes, la sensibilisation des populations, le soutien matériel et technique, le prêt de locaux et d'équipement et, enfin, la formation du personnel.

Par ailleurs, le maintien et le développement de l'expertise des établissements de formation exigent cependant qu'ils investissent eux aussi dans la formation continue de leurs propres ressources humaines. Au cours de la consultation qu'il a menée auprès de représentantes et représentants d'établissements de formation, le Conseil a été à même de constater que des efforts importants étaient consentis par les établissements pour la mise en marché de leurs services aux entreprises. Si un investissement de ce genre est requis, celui du perfectionnement du personnel, professionnel et enseignant, visant une offre de service sur mesure l'est davantage. **C'est pourquoi le Conseil invite les établissements à mettre en œuvre, en tenant compte des ressources dont ils disposent, des activités de formation continue de leur personnel des services aux entreprises et aux autres organisations qui dépassent les activités relatives à la mise en marché de leurs services aux organisations.**

Le soutien du ministère de l'Éducation est important. Le Conseil recommande donc à la ministre, comme il a été fait au cours des dernières années, de favoriser la réalisation d'activités de perfectionnement du personnel des établissements qui intervient en entreprise de même que la conception d'outils qui permettent le développement continu de l'expertise du réseau public d'éducation dans ses interventions en entreprise.

4.2 Des services soumis à l'autofinancement : un état de fait qui n'est pas sans effets pervers

Le Conseil ne peut passer sous silence la question de l'autofinancement que doivent atteindre, à court ou à moyen terme, les unités chargées dans les établissements de l'offre de service aux entreprises et aux autres organisations. En ces temps de restrictions budgétaires, une telle contrainte compromettrait même, de l'avis de certains, la survie de ces services dans plusieurs établissements. Or, en raison des règles de financement des activités de formation dans les établissements, établies selon les inscriptions aux programmes réguliers conduisant à l'obtention d'un diplôme, l'autofinancement des activités de formation sur mesure s'est imposé comme un fait incontournable dans les établissements.

La menace de disparition de ces services dans les commissions scolaires ou dans les cégeps pourrait être atténuée. Ainsi, comme le révèlent les résultats du questionnaire rempli par les établissements à l'intention du Conseil, dans 43,9 p. 100 des établissements, le volume d'activités auprès des entreprises en 1996-1997 était supérieur à celui des deux années précédentes; ce volume était égal dans 29,8 p. 100 d'entre eux et inférieur dans 26,3 p. 100 des établissements. Dans sept établissements sur dix, il y a donc maintien ou croissance des activités organisées à l'intention des entreprises. Le Conseil est cependant prudent quant au diagnostic à porter sur la santé des services aux entreprises et aux autres organisations dans les établissements du réseau public. En effet, au cours des consultations qu'il a menées, le Conseil a entendu à maintes reprises que la contrainte de l'autofinancement de ces activités rendait la situation souvent précaire, en raison notamment des imputations imposées par les directions d'établissement.

La contrainte de l'autofinancement des services aux entreprises conduit chaque établissement à

étendre son marché, à occuper le terrain le plus large possible. La concurrence dont il est souvent fait mention s'établit certes entre organismes publics et privés de formation mais aussi entre les ordres d'enseignement et entre les établissements d'un même ordre. La «puissance d'un réseau³», qui pourrait caractériser l'offre de service d'un ensemble d'établissements publics de formation, peut demeurer dans ce contexte une simple illusion. Plus encore, une telle situation peut compromettre la qualité de certains services et le développement de créneaux d'excellence.

Par ailleurs, le Conseil doute également, au regard de certains indices, que le développement de ces services et leur rayonnement dans un nombre plus important d'entreprises et d'organisations soient facilités. Il semble en effet qu'en ce qui touche la prestation de services aux entreprises, les unités qui en sont responsables aient du mal à obtenir la collaboration des autres services de leur établissement. C'est le constat que formule notamment un groupe de travail du comité consultatif ministériel dont on a parlé plus haut. Ainsi, «bien que les services aux entreprises soient perçus comme partie intégrante de la mission des cégeps et des commissions scolaires, peu d'établissements ont, à ce jour, donné des orientations explicites et précisé leurs buts et leurs stratégies de développement. Cela explique le faible appui que reçoit ce secteur de la part des autres services à l'interne.»

Le Conseil juge donc important de rappeler aux établissements que, dans un contexte où domine l'appel au partenariat pour favoriser la complémentarité des contributions, la dynamique de compétition qui semble encore tenace dans les établissements a peu d'avantages, à moyen ou à long terme. Le Conseil réitère l'importance que les commissions scolaires, les cégeps et les universités s'engagent résolument dans la voie d'une offre complémentaire de leurs services à l'intention des entreprises et des

autres organisations. Cette position n'est pas nouvelle mais doit être réaffirmée avec vigueur. Dans cette perspective, l'offre de service de chaque établissement devrait être déterminée en fonction de la mission éducative particulière de l'ordre d'enseignement et des champs de formation dans lesquels il a développé une expertise.

4.3 Des orientations qui doivent guider l'offre de service des établissements

4.3.1 Axer les services sur la contribution au développement socio-économique local et régional

La Loi sur l'instruction publique de même que celle des collèges suggèrent d'établir un lien entre les activités de formation de la main-d'œuvre et d'aide à l'entreprise et le développement régional. Le Conseil insiste sur l'importance de cette relation et réitère une position qu'il a déjà mise de l'avant. Il faut réaffirmer en effet que l'engagement dans le développement socio-économique régional fait partie de la mission éducative des établissements et du ministère de l'Éducation et que le système d'éducation doit apporter sa contribution au développement socio-économique des collectivités locales et régionales⁴. De la même façon qu'il le faisait alors, le Conseil appuie les universités dans leur engagement dans le développement régional et les invite à agir davantage comme ressources auprès des régions, notamment par la «formation à la carte visant à répondre aux besoins particuliers des organismes, des associations et des entreprises⁵». Selon le Conseil, la contribution des établissements du réseau public au développement régional, entre autres par une offre de service aux entreprises et à leur personnel, constitue un enjeu d'importance. Cet enjeu est

3. Nous reprenons ici le thème d'un colloque réunissant commissions scolaires et cégeps sur les services aux entreprises et aux autres organisations (octobre 1997).

4. CSE, *Le Développement socio-économique régional : un choix à raffermir en éducation*.

5. *Ibid.*

d'autant plus important que les politiques gouvernementales sont nettement orientées vers la prise en charge, par les partenaires, du développement socio-économique endogène.

Le contexte actuel est marqué par la décentralisation des pouvoirs amorcée depuis quelques années, par la rationalisation de l'offre de service des établissements publics de formation et, enfin, par des politiques gouvernementales invitant au partenariat et à la mise en place de structures locales et régionales de concertation. Aussi le Conseil juge-t-il important que les établissements des trois ordres d'enseignement réactualisent leur mission et déterminent les actions à mener pour favoriser le développement local et régional.

La prise en charge du développement socio-économique endogène des territoires n'est pas dictée que par les plans d'action ministériels : elle est d'abord fondée sur des actions concertées, dans lesquelles chacun des partenaires est mis à contribution, dans le champ d'expertise qui lui est propre. En éducation de façon plus particulière, la situation s'y prête. Ainsi, le plan d'action pour la réforme de l'éducation, paru en février 1997, comprend des orientations en matière de régionalisation, notamment par la voie d'une instance régionale interordres et l'élaboration, pour les ordres d'enseignement secondaire et collégial, de planifications triennales régionales en formation professionnelle et technique.

S'il est loin d'être le seul, le champ d'intervention du réseau public d'éducation dans la formation continue de la main-d'œuvre en emploi demeure un lieu privilégié de contribution au développement socio-économique des territoires. Permettre aux personnes d'acquérir des compétences qui assurent leur qualification et leur mobilité professionnelles constitue en effet une clé maîtresse pour leur permettre d'intégrer le marché du travail, de s'y maintenir et d'y progresser. Une offre de formation continue qui s'inscrit dans les stratégies de développement convenues par les partenaires des milieux socio-économiques représente de la sorte un moyen essentiel de développement des territoi-

res, parce qu'elle assure le développement du potentiel des ressources humaines dans les localités et les régions, ce qui constitue une condition *sine qua non* de développement socio-économique. **C'est pourquoi le Conseil recommande que chacun des établissements publics précise l'apport de ses services aux entreprises dans le développement local et régional et son insertion dans les plans d'action convenus dans les diverses structures de concertation. Les services aux entreprises et aux autres organisations du réseau public revêtent ainsi toute leur légitimité.**

4.3.2 Définir une offre de service qui assure aux personnes en emploi l'acquisition de compétences larges et génériques

On évoquera l'urgence de répondre, par la formation, à des besoins immédiats d'adaptation pointue à une tâche. On évoquera la nécessité de tenir compte de la capacité de payer des organisations, particulièrement des petites. On évoquera le faible intérêt, pour les salariées et salariés mêmes, de s'engager dans une démarche de formation qui peut paraître indûment longue. Bref, il y aura de multiples raisons, toutes plausibles d'ailleurs, de réduire à leur stricte fonction immédiatement utilitaire les activités de formation à organiser à l'intention des personnes en emploi. Or, selon le Conseil, en raison de la mission éducative qui leur est confiée, les établissements du réseau public d'éducation doivent accorder une attention particulière à la définition d'une offre de service qui tienne compte des besoins de formation réels des personnes à court et à moyen terme.

Comme le Conseil l'a entendu au cours des consultations qu'il a tenues, la réponse de formation à un besoin limité d'adaptation à la tâche peut être considérée souvent comme une occasion à saisir pour intéresser progressivement les directions d'entreprise et leur personnel à investir dans une démarche planifiée de formation continue. Pareil constat peut difficilement être mis en doute.

Cependant, parce qu'ils sont des composantes d'un réseau public d'éducation, les commissions scolaires, les cégeps et les universités ne doivent pas, pour des impératifs d'ordre budgétaire, concentrer les efforts de mise en marché de leurs services sur leur capacité d'organiser une formation visant la stricte adaptation à la tâche. Ce terrain est en effet déjà occupé, par des formateurs internes de l'entreprise, par des firmes spécialisées en formation, par des formateurs indépendants ou par des fournisseurs d'équipement. **Ce n'est donc pas leurs ressemblances avec les firmes offrant des services aux entreprises que doivent afficher les établissements du réseau public d'éducation mais plutôt leurs particularités.** Ils doivent de la sorte se présenter comme un **réseau d'établissements** dotés des équipements et des ressources pédagogiques qui leur permettent d'assurer une réponse adéquate à des besoins de formation diversifiés. Ils sont en effet en mesure d'offrir des occasions d'apprentissages qui permettent aux personnes de prendre une part active dans les changements qui traversent l'organisation du travail au lieu de les subir. Les établissements doivent donc concentrer leurs efforts sur la mise en œuvre d'une offre de service qui est centrée aussi sur l'acquisition de compétences génériques essentielles à la maîtrise du changement.

Les travailleuses et travailleurs doivent dorénavant relever le défi de la mobilité tout au long de leur vie professionnelle, dans une même entreprise ou dans une autre. La contribution du réseau public d'éducation doit donc être axée sur l'organisation d'activités de formation transférable. Si ses services doivent être conçus sur mesure, adaptés à un contexte donné, ils doivent aussi assurer des passerelles avec les programmes de formation sanctionnée.

Comme il en a été fait état dans le deuxième chapitre, l'éventail des besoins de formation du personnel des entreprises et des autres organisations est large. Or, le champ à couvrir est plus étendu que celui qui est couvert. **C'est la raison pour laquelle le Conseil invite les établissements du réseau public d'éducation, en concertation avec**

leurs partenaires locaux et régionaux, à examiner le marché des services de formation offerts sur leur territoire et à définir leurs propres créneaux d'intervention en considérant les domaines dans lesquels ils ont développé une expertise, en formation technique ou professionnelle tout comme en formation générale. L'objectif est d'élargir les services de formation dont peuvent bénéficier les personnes en emploi, notamment dans les régions.

Il en a aussi été fait mention, l'adaptation à la tâche est la formule qui prédomine dans les entreprises québécoises, particulièrement dans les petites. Devant les difficultés réelles que pose l'organisation d'activités structurées de formation dans celles-ci, les établissements du réseau public pourraient contribuer au développement d'une culture de la formation dans les petites entreprises en apportant leur expertise dans la formation de formateurs internes de l'entreprise.

4.3.3 Assurer la reconnaissance des acquis de formation continue

Un grand nombre d'organismes et même de ministères exercent un rôle actif en matière de formation. S'il est loin d'être le seul agent de transmission des connaissances et le seul lieu de développement des compétences, le système public d'éducation a cependant une responsabilité certaine dans la reconnaissance des acquis de formation. En effet, dans le discours du Ministère autant que dans celui des établissements du réseau public, on fait état de l'atout que possèdent ces derniers en cette matière. Ainsi, les établissements publics sont en mesure de fournir une sanction officielle des acquis, laquelle comporte une valeur sociale.

Or, dans l'état actuel de développement des instruments de reconnaissance des acquis, les établissements ne peuvent sanctionner, par des unités ou des crédits, que les formations qui correspondent à une partie significative d'un programme officiel. Pour rendre compte des acquis d'une formation qui déborde de ces programmes, les établissements

du réseau public ne semblent pas se distinguer des firmes privées de formation : ils délivrent des attestations de participation ou des unités d'éducation continue. Dans son avis sur l'accès des adultes à la formation continue⁶, le Conseil constatait que dans le système québécois, la reconnaissance des acquis «demeure complexe, qu'elle ne témoigne pas de la souplesse et de l'ouverture qu'on est en droit d'en attendre, compte tenu qu'elle est l'un des piliers majeurs d'un système cohérent de formation continue⁷». La question de la reconnaissance des acquis est étudiée dans le milieu de l'éducation depuis une vingtaine d'années. Pourtant, il semble qu'on ait abouti à une impasse. Dans son analyse, le Conseil⁸ établissait quelques constats qu'il est utile de rappeler. Premier constat, les modalités de financement représentent un «handicap sérieux» pour l'organisation des services de reconnaissance des acquis. Deuxième constat, «le référentiel» pose un problème; ainsi, du côté de la main-d'œuvre, c'est-à-dire de la SQDM d'alors, on s'intéresse à la reconnaissance des acquis de façon à ce qu'une personne puisse accéder à une fonction de travail alors que du côté de l'éducation, la reconnaissance doit permettre à la personne d'accéder à un programme d'études ou à la certification; de la sorte, ce sont les programmes existants qui servent d'étalon pour la mesure des acquis. Autre constat, le processus de reconnaissance des acquis n'est pas suffisamment à l'avantage des adultes parce qu'il n'est pas d'abord fondé sur les multiples situations dans lesquelles ceux-ci font des apprentissages. Enfin, dernier constat, «la reconnaissance des acquis n'est pas vraiment accompagnée par des modalités favorables à l'organisation de la formation manquante⁹».

Selon le Conseil, la reconnaissance des acquis constitue, pour de multiples raisons, un enjeu important et un défi qu'il est urgent de relever.

6. CSE, *Pour un accès réel des adultes à la formation continue*, 1996.

7. *Ibid.*, p. 24.

8. *Ibid.*

9. *Ibid.*, p. 25.

De façon plus particulière, le développement de la formation en entreprise oblige le système d'éducation à tenir compte des compétences que la main-d'œuvre en emploi pourra y acquérir. En effet, il serait inadmissible que le système n'intègre pas dans ses programmes de formation les compétences acquises en milieu de travail et n'assure pas aux personnes une reconnaissance formelle de ces acquis, même si ces compétences ne font pas d'abord partie des programmes officiels de formation. Le système d'éducation doit en outre faciliter, pour les personnes qui le désirent, la poursuite d'une démarche de formation qui pourrait conduire à l'obtention d'un diplôme. Des passerelles entre les programmes de formation sur mesure et ceux qui conduisent à un diplôme doivent donc être assurées.

La Commission des États généraux sur l'éducation a soulevé la question de la reconnaissance des acquis en faisant de celle-ci un des objets ayant des effets sur l'ensemble du système de formation continue et qui doit retenir prioritairement l'attention : «La diversité incontournable des profils et des lieux de formation requiert, tout comme la monnaie, la création de systèmes d'équivalences et de reconnaissance assurant la visibilité de la correspondance des formations¹⁰.» Au Ministère¹¹, depuis quelque deux ans déjà mais toujours à l'état de projet, on envisage l'éventuelle constitution d'une «banque de compétences» en formation professionnelle et technique. Ainsi, cet instrument pourrait répondre aux besoins de reconnaissance et pallier les problèmes certains occasionnés par la multitude d'attestations délivrées par les commissions scolaires et les cégeps, les firmes de formation et les associations professionnelles. La banque de compétences se présenterait comme un dispositif ayant pour fonction de répertorier et de mettre en relation un ensemble de compétences issues de divers «référentiels» de formation ou de qualification : programmes de formation profes-

10. Commission des États généraux sur l'éducation, *Exposé de la situation*, p. 92.

11. Plus précisément à la Direction générale de la formation professionnelle et technique.

sionnelle et technique, formation sur mesure. La banque pourrait de plus recenser les capacités et comportements généraux requis sur le marché du travail, de façon à couvrir l'éventail le plus large possible de situations. En tant que système intégré de gestion des acquis scolaires et extrascolaires, la banque informatisée de compétences pourrait permettre d'assurer quatre services : l'accréditation de formations en milieu de travail, l'établissement d'équivalences, la reconnaissance des acquis et la production de relevés de compétences. Elle pourrait relever de la seule responsabilité du ministère de l'Éducation et des établissements des ordres d'enseignement secondaire et collégial ou d'une responsabilité partagée, notamment avec le réseau de la main-d'œuvre.

Selon le Conseil, l'expansion que les services de formation sur mesure sont sans doute amenés à connaître oblige le Ministère et les institutions dont le mandat et la responsabilité sont de sanctionner les acquis de formation, à tout mettre en œuvre pour se doter des instruments requis. **C'est pourquoi le Conseil recommande à la ministre que des décisions soient prises sur les suites qu'elle compte donner au projet de création d'une banque de compétences en formation professionnelle et technique ou à tout autre système pouvant assurer en toute équité la reconnaissance des acquis.** Dans le cas contraire, le risque est grand de voir se développer des systèmes parallèles de reconnaissance qui compromettront sérieusement la garantie d'une offre de formation qualifiante et transférable.

4.3.4 Réinvestir dans les établissements l'expertise développée en formation sur mesure dans les organisations

On en a souvent fait mention, l'organisation d'activités de formation continue à l'intention du personnel des entreprises représente un défi que doivent continuer de relever les établissements du réseau public d'éducation. L'enjeu est de taille parce qu'il exige des établissements l'assouplisse-

ment de leurs structures et l'adaptation de leurs règles habituelles de fonctionnement et de gestion. Il serait toutefois réducteur d'envisager ce mandat comme une charge additionnelle pour les établissements, dans un contexte où les chantiers en cours sont nombreux et mobilisent des efforts considérables. Comme on l'a fait valoir dans les milieux qu'a consultés le Conseil, la mise en œuvre d'activités de formation dans les entreprises et les autres organisations constitue une source précieuse pour assurer la mise à jour fréquente de l'expertise des établissements, ceci à plus d'un égard. Ainsi, parce que la formation doit permettre à la main-d'œuvre de faire face à des changements d'ordre technologique ou à une nouvelle organisation du travail, les programmes sur mesure élaborés à cette fin doivent être toujours à la fine pointe. On peut assurer de la sorte, à peu de frais, la révision continue des programmes de formation utilisés dans les services réguliers offerts par les établissements.

Lorsqu'il est appelé à intervenir en entreprise, le personnel professionnel et enseignant doit tenir compte de contextes mouvants qui obligent à adapter programmes, formules pédagogiques, encadrement, moyens d'évaluer le transfert des apprentissages. Si cette intervention exige des compétences particulières, elle peut représenter une occasion de perfectionnement du personnel affecté aux services de formation initiale de l'établissement.

Enfin, en nouant des liens avec les entreprises, les établissements du réseau public d'éducation ont une occasion privilégiée pour développer avec celles-ci des ententes relatives à l'accueil de stagiaires inscrits dans leurs programmes de formation professionnelle ou technique.

Ce genre de retombées sont réelles, pour autant que soient assurées les conditions rendant ce réinvestissement effectif. En s'appuyant sur les résultats de l'enquête réalisée dans les commissions scolaires et les cégeps, le Conseil émet des inquiétudes à ce sujet, parce qu'il doute que toutes ces conditions facilitantes soient réunies dans tous les établissements. En effet, dans bon nombre

d'entre eux, une proportion importante du personnel affecté en entreprise ne fait pas partie de leur personnel régulier, permanent ou non. Ainsi, dans près de 50 p. 100 des établissements ayant participé à l'enquête, les conseillères et conseillers des services aux entreprises font en totalité partie de leur personnel régulier; dans quelque 20 p. 100 de ces établissements, une majorité en fait partie; dans 7 p. 100, c'est le cas d'environ la moitié; dans 9 p. 100, une minorité seulement et dans 11 p. 100, aucun n'en fait partie.

Le personnel enseignant qui intervient en entreprise semble spécialisé dans cette offre de service, sans travailler également en formation initiale des jeunes ou des adultes. Les résultats sont les suivants : dans 7,8 p. 100 des établissements, aucun n'intervient aussi en formation initiale et dans quelque 40 p. 100 d'entre eux, une minorité des enseignants en entreprise exercent aussi en formation initiale.

Les raisons de cet état de fait peuvent être multiples : intérêt et compétences particulières du personnel, disponibilité au moment de l'organisation des prestations en entreprise, etc. Le fait que dans plusieurs établissements, le personnel affecté en entreprise n'agisse pas à la fois dans l'offre de service régulière de l'établissement peut rendre difficile le réinvestissement de l'expertise dans l'ensemble des services de l'établissement, ce qui serait une perte considérable. **C'est pourquoi le Conseil attire l'attention des directions d'établissement pour qu'elles déterminent les modalités assurant le réinvestissement de l'expertise acquise en entreprise dans les services réguliers de formation des établissements.**

4.3.5 Miser sur la puissance d'un réseau

Le fait que les établissements publics de formation constituent un réseau dans chacun des ordres d'enseignement pourrait devenir un atout majeur incitant les entreprises et les autres organisations à utiliser leurs services. Paradoxalement, du moins dans leur offre de service aux entreprises et aux

autres organisations, une partie des établissements ne semble pas vouloir miser sur la puissance de ce réseau et sur le maillage des établissements de façon à présenter une offre élargie et complémentaire de leurs services dans toutes les régions du Québec.

Si l'on se fie aux propos entendus au cours des consultations du Conseil, la dynamique de compétition entre les ordres d'enseignement et entre les établissements d'un même ordre semble encore marquer les pratiques dans de nombreux établissements. Les données issues de l'enquête réalisée dans les commissions scolaires et les cégeps apportent d'ailleurs des indications à cet égard. Ainsi, quand on demande aux établissements s'ils font appel, au besoin, à l'expertise d'autres organismes, dont ceux du réseau public d'éducation, dans la prestation de services dans les entreprises et les autres organisations, la majorité (55,7 p. 100) déclare le faire rarement; 7 p. 100 des établissements répondent ne jamais recourir à ces services extérieurs; enfin, quelque 37 p. 100 le font souvent.

Pour ce qui est de l'éventail des services de formation professionnelle ou technique offerts par ces établissements, seulement 14 p. 100 d'entre eux ont une offre de service limitée à la carte des enseignements; c'est dans une proportion de 43 p. 100 que des établissements déclarent une offre de service globale ou limitée, selon que les activités dans certains créneaux soient ou non assurées grâce au maillage avec d'autres organismes de formation; enfin, fait à signaler, 36 p. 100 des établissements ont une offre globale de service, sans égard à la carte des enseignements.

Le Conseil reprend ici le constat qu'il faisait dans son avis sur l'accès des adultes à la formation continue¹²: «La multiplication des services aux entreprises et aux associations, qui entrent en compétition sur un même territoire et même qui rayonnent à l'extérieur de leur territoire, n'a pas que des

12. CSE, *op. cit.*, 1996, p. 38.

avantages. Elle peut engendrer un doublement des services, un chevauchement entre les ordres d'enseignement et une compétition malsaine entre les organismes et les établissements, ce qui n'est pas toujours à l'avantage des entreprises et des associations.»

4.3.6 Offrir des formules variées d'apprentissage, qui intègrent les technologies de l'information et de la communication

Les moyens les plus souvent utilisés par les entreprises qui soutiennent la formation de leur personnel sont ceux qui perturbent le moins le fonctionnement normal de l'organisation. Ainsi, selon les données de l'enquête de 1995 sur les caractéristiques de la demande en matière de main-d'œuvre, la formation «sur le tas» et le remboursement total ou partiel des dépenses de formation représentent les moyens les plus fréquents¹³.

Parmi les méthodes auxquelles ont recours les organisations, les présentations et les exposés constituent les plus fréquentes (84 p. 100 des entreprises), suivies du travail d'équipe ou en atelier (69 p. 100). Le parrainage assuré par des employés et employées représente la méthode choisie par près d'une entreprise sur deux (46 p. 100). On remarque par ailleurs que la formation assistée par ordinateur ainsi que les programmes d'autoformation non informatisés sont relativement peu importants dans les entreprises québécoises, méthodes respectivement

retenues par 31 p. 100 et par 11 p. 100 des organisations¹⁴.

Dans les divers milieux intéressés, on a soulevé l'importance qui doit être accordée à la mise en œuvre d'activités de formation structurée dans les entreprises québécoises. Souvent, l'organisation d'activités de ce genre prendra sans doute la forme de programmes ou de cours dont la prestation sera assurée par une formatrice ou un formateur. Il n'est nullement question de contester le bien-fondé du recours à cette formule puisqu'elle aura toujours sa raison d'être. Elle peut cependant présenter des difficultés réelles d'organisation, notamment dans les petites entreprises. Tout en continuant d'investir dans la recherche de formules pédagogiques rendant les programmes et cours conçus selon une acception plus traditionnelle mieux adaptés au contexte de travail donné, les organismes prestataires de formation, dont ceux du réseau public, sont aussi invités à inventorier d'autres modèles de formation et d'apprentissage. Au cours des dernières années, l'autoformation et le recours aux technologies de l'information et de la communication ont particulièrement retenu l'attention.

Stratégies d'autoformation

Du moins dans les milieux de recherche intéressés, on note un intérêt croissant pour l'autoformation, dont celle en milieu de travail. Individus et organisations pourraient en effet être appelés à développer davantage les pratiques d'autoformation pour plusieurs raisons : restrictions budgétaires obligeant à «faire plus avec moins»; perspectives offertes par les technologies appliquées à l'apprentissage; accent mis sur la responsabilité individuelle en matière de formation continue.

Sans constituer une panacée, l'autoformation, c'est-à-dire une méthode de formation autodirigée qui permet à l'individu de maîtriser en tout ou en partie sa démarche d'apprentissage, représente une

13. DRHC, SQDM, *op. cit.*, «Les difficultés rencontrées [dans la réalisation des activités de formation] semblent être l'intégration de la formation aux activités normales de l'entreprise. En effet, près de 30 p. 100 des établissements affirment manquer de temps ou de personnel pour organiser la formation et plus du quart mentionnent les difficultés de remplacer le personnel en formation. La volonté des entreprises d'intégrer la formation au processus de production favorise l'utilisation de l'apprentissage comme mode de formation des travailleurs», p. 15.

14. Association des entreprises privées de formation, *op. cit.*, dans Marthe Henripin, *op. cit.*, p. 169.

voie intéressante à explorer¹⁵. En effet, si certaines conditions sont assurées, la méthode peut favoriser l'accès plus fréquent de certains employés et employées à des activités de formation continue.

C'est pourquoi, en raison de leur expertise certaine dans l'organisation de services d'auto-didaxie tout comme de formation à distance, les établissements du réseau public d'éducation pourraient apporter une contribution significative dans le développement de ces approches à l'intention du personnel des entreprises et des autres organisations.

Paradoxalement, du fait de l'état embryonnaire des pratiques d'autoformation en milieu de travail, l'apport le plus important du réseau public dans ces développements pourrait ne pas résider d'abord dans l'élaboration de programmes proprement dits d'autoformation et du matériel afférent. Les pratiques d'autoformation semblent prometteuses; encore faut-il que le contexte s'y prête. Ainsi, pour que les pratiques soient efficaces, l'autoformation dans l'entreprise doit s'intégrer dans une politique formelle de formation, laquelle doit être partie prenante de la stratégie de développement de l'entreprise et se traduire dans sa politique de gestion des ressources humaines. Les programmes d'autoformation doivent découler de profils de compétences déterminés pour les différentes fonctions de travail. Or, les pratiques en ces matières dans les entreprises québécoises ne vont guère en ce sens. En outre, la mise en œuvre de l'autoformation suppose des formes d'encadrement et de soutien de la démarche¹⁶ : on doit, en d'autres termes, assurer une aide pour apprendre à apprendre. Enfin, la reconnaissance des acquis d'une telle formation constitue un enjeu important.

Les technologies de l'information et de la communication

Dans son rapport proposant un plan d'action pour la mise en œuvre de l'autoroute de l'information au Québec¹⁷, le Comité consultatif chargé d'examiner la question s'est penché notamment sur l'utilisation des outils télématiques pour la formation continue dans les entreprises. Le Comité a même fait une recommandation dans ce sens : «Que le ministère de l'Emploi et le ministère de l'Éducation, en collaboration avec les commissions scolaires, les universités, les collèges et la SQDM, appuient vigoureusement le développement des outils télématiques à des fins de formation à distance et de formation continue¹⁸.» À cette fin, le Comité invitait le ministère de l'Éducation à soutenir des projets pilotes visant à rendre accessibles les programmes de formation dans les différentes régions du Québec. Une attention particulière devait être apportée à l'expérimentation de «l'utilisation des outils télématiques pour les programmes de formation continue dans les entreprises : téléenseignement, formation sur mesure, application multimédias, utilisation de la vidéoconférence, notamment en formation professionnelle¹⁹».

Dans le réseau public d'éducation, il y a une préoccupation croissante au sujet de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication à des fins éducatives, de façon générale certes mais aussi, de façon particulière, dans la formation continue en entreprise. En témoignent plusieurs projets amorcés au cours des dernières années dans le réseau. En mars 1996, un colloque sur la question réunissait même commissions scolaires et cégeps; le thème retenu est révélateur des efforts consentis et qui doivent se poursuivre en cette matière : «Les nouvelles technologies de

15. Josée Landriault, *L'Autoformation en milieu de travail : les perceptions et les interventions des responsables de la formation face à cette pratique*.

16. Roland Foucher, *L'Autoformation en milieu de travail au Québec : état sommaire de la recherche et des pratiques*.

17. Comité consultatif sur l'autoroute de l'information, *Inforoute Québec. Plan d'action pour la mise en œuvre de l'autoroute de l'information*.

18. *Ibid.*, Recommandation 5, p. 16.

19. *Ibid.*

l'information et la formation en entreprise.

*Apprendre... ou à laisser!*²⁰».

En raison de l'importance des efforts à consentir et des coûts que représentent des projets d'utilisation des nouvelles technologies à des fins de formation continue, les établissements du réseau public ont opté pour le partenariat. Cette approche est non seulement prometteuse, mais elle apporte aussi des résultats concrets. Des expériences, bien qu'elles demeurent relativement peu nombreuses, sont en effet en cours dans les trois ordres d'enseignement. De l'avis du Conseil, le partenariat doit continuer de guider l'action des établissements publics dans le développement des outils multimédias, qu'il s'agisse de partenariats entre établissements publics ou avec les firmes et les industries du secteur.

Devant les difficultés réelles auxquelles peuvent faire face les entreprises et les organisations de même que leur personnel pour la mise en œuvre d'activités structurées de formation continue liée à l'emploi, le Conseil invite le ministère de l'Éducation et les établissements du réseau public à explorer des formules novatrices d'accès à la formation.

Conclusion

Devant l'importance que revêt de plus en plus la formation continue dans les entreprises et les autres organisations, pour les individus, pour les entreprises et les autres organisations elles-mêmes ainsi que pour les collectivités locales et régionales, les établissements du réseau public d'éducation doivent y consacrer les efforts nécessaires. Ils ont un mandat en cette matière et disposent des ressources et de l'expertise.

Les établissements de formation du réseau public ne sont cependant pas les seuls acteurs conviés à

s'engager dans le développement de la main-d'œuvre en emploi. Ainsi, pour que leur contribution soit significative, ils doivent inscrire leurs orientations et plans d'action dans le prolongement de la mission éducative qui leur a été confiée et respecter le champ de compétences qui est le leur. La concertation des établissements entre eux, de même qu'avec les partenaires de leur milieu, est plus que jamais requise.

20. *Les Nouvelles Technologies de l'information et la formation en entreprise. Apprendre... ou à laisser!*, Actes du colloque tenu à Québec, les 28 et 29 mars 1996.

Conclusion

Dans le présent avis, le Conseil a voulu soutenir l'appel à la concertation des milieux intéressés afin qu'ils conjuguent leurs efforts pour la mise en œuvre, dans les entreprises et les organisations québécoises, de pratiques de formation continue de leur personnel. S'ils ne sont pas les seuls à intervenir en ce domaine, les établissements du réseau public d'éducation ont des responsabilités à exercer pour favoriser la formation qualifiante et transférable des personnes en emploi. Les enjeux sont de taille, mais les défis sont surmontables.

Désireux de participer à la réflexion et aux actions visant le développement d'une culture de la formation continue dans les entreprises et les autres organisations, le Conseil formule les recommandations qui suivent.

1. L'offre de service aux entreprises et aux autres organisations existe dans le réseau public d'éducation. Paradoxalement, on ne peut affirmer que la préoccupation à l'égard des entreprises et des autres organisations s'inscrive pour autant clairement dans les politiques des établissements. De l'avis du Conseil, il y a là une lacune importante que l'ensemble des établissements doivent s'empresse de combler. Il importe en effet que chaque établissement détermine le cadre de ses interventions de même que ses orientations stratégiques et qu'il les fasse connaître, à l'extérieur de ses murs mais aussi en son sein même. C'est pourquoi le Conseil

recommande que la ministre de l'Éducation et les établissements du réseau public rendent explicite dans leurs orientations et plans d'action leur volonté d'exercer leurs responsabilités dans l'offre de services de formation continue du personnel des entreprises et des autres organisations, mandat qui s'inscrit dans leur mission éducative.

2. L'importance que revêt la formation continue du personnel des entreprises et des autres organisations, pour les personnes et pour la collectivité québécoise, oblige le réseau public

d'éducation à affirmer ses responsabilités dans la définition des orientations relatives à cette formation et des actions à poser pour la favoriser. Des fonds publics considérables sont en effet investis dans le réseau de l'éducation. L'expertise développée dans tous les champs de formation, de l'enseignement secondaire jusqu'à l'enseignement universitaire, et qui est coûteuse à maintenir, doit être davantage mise à profit dans les entreprises et les autres organisations. Il s'agit en somme, pour la société québécoise, d'un juste retour sur son investissement. Dans cette perspective, le Conseil

recommande à la ministre de l'Éducation d'accorder une attention accrue à la formation continue du personnel des entreprises et des autres organisations et d'exercer un leadership dans la définition des orientations éducatives en cette matière. De façon concrète, cette attention devrait d'abord se traduire dans la politique de formation continue annoncée²¹. Cette politique devrait en effet être explicite sur les orientations ministérielles à cet égard et dégager des pistes d'action pour le Ministère et pour les établissements du réseau public, entre autres :

- en faisant connaître les responsabilités que le ministère de l'Éducation entend exercer pour favoriser la formation continue des personnes en emploi;
- en encourageant la concertation du ministère de l'Éducation et du ministère de l'Emploi et de la Solidarité ainsi que celle de leur réseau respectif dans la détermination des actions à conduire;
- en rendant explicites les mandats que la ministre confie au réseau public d'éducation pour favoriser une offre de formation

21. Comme il en a été fait mention, au moment de mettre sous presse le présent avis, la ministre n'avait pas rendu publique cette politique.

- diversifiée et complémentaire et en précisant les moyens qu'elle entend mettre à leur disposition pour favoriser l'exercice de ces mandats;**
- **en encourageant le transfert d'expertises entre l'enseignement régulier et les services de formation continue en entreprise.**
3. Les associations patronales et professionnelles, les syndicats et les comités sectoriels de main-d'œuvre ont manifesté, à des degrés divers, une préoccupation certaine en matière de formation continue de la main-d'œuvre. Leur action, notamment la sensibilisation de leurs membres, pourrait être encore plus déterminante dans le développement d'une culture de la formation continue dans les entreprises et les autres organisations. De façon plus particulière, le Conseil est d'avis que
- **le partenariat étroit amorcé entre les ordres professionnels et les établissements du réseau public d'éducation doit être soutenu;**
 - **les établissements publics de formation devraient non seulement tenir compte des besoins et des plans d'action déterminés par les comités sectoriels de main-d'œuvre, mais ils devraient aussi participer activement à ces structures partenariales de développement de la main-d'œuvre.**
4. La politique de développement local et régional du gouvernement du Québec et la loi à laquelle elle a donné lieu mettent résolument l'accent sur le partenariat. Dans l'état actuel des choses, le mandat des structures locales et régionales de concertation en matière de développement des ressources humaines des entreprises et des autres organisations n'est pas clarifié. Il faut souligner que la participation de l'éducation à ces structures n'est pas acquise dans tous les endroits et de façon continue. Devant l'importance des enjeux relatifs à l'éducation, en matière de formation initiale certes mais aussi de formation continue pour

favoriser le développement économique local et régional, le Conseil

recommande à la ministre de l'Éducation de faire valoir auprès de ses collègues du gouvernement, et notamment auprès du ministre des Régions, l'importance d'une participation continue du milieu de l'éducation aux instances de développement local et régional déterminées. En contrepartie, le Conseil réitère la nécessité que les commissions scolaires, les cégeps et les universités conviennent de mécanismes de coordination de leurs interventions respectives pour favoriser l'atteinte des objectifs de développement déterminés dans les instances de concertation.

5. Le maintien et le développement de l'expertise des établissements de formation exigent qu'ils investissent dans la formation continue de leurs ressources humaines. Le Conseil a été à même de constater que des efforts importants étaient consentis par les établissements pour la mise en marché de leurs services aux entreprises. Si un investissement de ce genre est requis, celui du perfectionnement du personnel, professionnel et enseignant, visant une offre de service sur mesure l'est davantage. C'est pourquoi le Conseil

invite les établissements à mettre en œuvre, en tenant compte des ressources dont ils disposent, des activités de formation continue de leur personnel des services aux entreprises et aux autres organisations qui dépassent les activités relatives à la mise en marché de leurs services aux organisations.

Le soutien du ministère de l'Éducation est important. Le Conseil recommande donc à la ministre, comme il a été fait au cours des dernières années, de favoriser la réalisation d'activités de perfectionnement du personnel des établissements qui interviennent en entreprise de même que la conception d'outils qui permettent le développement

continu de l'expertise du réseau public d'éducation dans ses interventions en entreprise.

6. La contrainte de l'autofinancement des services aux entreprises conduit chaque établissement à envahir le marché, à occuper le terrain le plus large possible. La concurrence dont il est souvent fait mention s'établit certes entre organismes publics et privés de formation mais aussi entre les ordres d'enseignement et entre les établissements d'un même ordre. La «puissance d'un réseau», qui pourrait caractériser l'offre de service d'un ensemble d'établissements publics de formation, peut demeurer dans ce contexte une simple illusion. Plus encore, une telle situation peut compromettre la qualité de certains services et le développement de créneaux d'excellence. Le Conseil

juge donc important de rappeler aux établissements que, dans un contexte où domine l'appel au partenariat pour favoriser la complémentarité des contributions, la dynamique de compétition qui semble encore tenace dans les établissements a peu d'avantages, à moyen ou à long terme. Le Conseil réitère l'importance que les commissions scolaires, les cégeps et les universités s'engagent résolument dans la voie d'une offre complémentaire de leurs services à l'intention des entreprises et des autres organisations. Cette position n'est pas nouvelle mais doit être réaffirmée avec vigueur. Dans cette perspective, l'offre de service de chaque établissement devrait être déterminée en fonction de la mission éducative particulière de l'ordre d'enseignement et des champs de formation dans lesquels il a développé une expertise.

7. S'il est loin d'être le seul, le champ d'intervention du réseau public d'éducation dans la formation continue de la main-d'œuvre en emploi constitue un lieu privilégié de contribution au développement socio-économique des territoires. À cet égard, le Conseil

recommande que chacun des établissements publics précise l'apport de ses services aux entreprises dans le développement local et régional et son insertion dans les plans d'action convenus dans les diverses structures de concertation; les services aux entreprises et aux autres organisations du réseau public revêtent ainsi toute leur légitimité.

8. L'éventail des besoins de formation du personnel des entreprises et des autres organisations est large. Or, le champ à couvrir est plus étendu que celui qui est couvert. C'est la raison pour laquelle le Conseil

invite les établissements du réseau public d'éducation, en concertation avec leurs partenaires locaux et régionaux, à examiner le marché des services de formation offerts sur leur territoire et à définir leurs propres créneaux d'intervention en considérant les domaines dans lesquels ils ont développé une expertise, en formation technique ou professionnelle tout comme en formation générale. L'objectif est d'élargir les services de formation dont peuvent bénéficier les personnes en emploi, notamment dans les régions.

9. Selon le Conseil, l'expansion que les services de formation sur mesure sont sans doute amenés à connaître oblige le Ministère et les institutions dont le mandat et la responsabilité sont de sanctionner les acquis de formation, à tout mettre en œuvre pour se doter des instruments requis. Devant l'importance que revêt cette reconnaissance et devant l'urgence d'en relever le défi, le Conseil

recommande à la ministre que des décisions soient prises sur les suites qu'elle compte donner au projet de création d'une banque de compétences en formation professionnelle et technique ou à tout autre système pouvant assurer en toute équité la reconnaissance des acquis.

10. Étant donné les difficultés réelles auxquelles peuvent faire face les entreprises et les organisations de même que leur personnel pour la mise en œuvre d'activités structurées de formation continue liée à l'emploi, le Conseil

invite le ministère de l'Éducation et les établissements du réseau public à explorer des formules novatrices d'accès à la formation.

Bibliographie

- ALARIE, Marc, Daniel GAGNÉ et Gilles LÉVESQUE, *Les PME au Québec. État de la situation*, Québec, Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, 1996, 195 p.
- AMADIEU, Jean-François et Loïc CADIN, *Compétence et organisation qualifiante*, Paris, Économica, 1996, 110 p. (Gestion poche, n° 36)
- ASSOCIATION CANADIENNE D'ÉDUCATION DES ADULTES DES UNIVERSITÉS DE LANGUE FRANÇAISE, *Répertoire des programmes de formation professionnelle continue offerts dans les universités québécoises*, Montréal, ACDEAULF, 1997, 205 f.
- ASSOCIATION DES ENTREPRISES PRIVÉES DE FORMATION, *Les Employeurs et la formation*, Collaboration Zins Beauchesne et associés Groupe Secor, mai 1997, 47 p.
- ASSOCIATION DES MANUFACTURIERS DU QUÉBEC, *Mémoire présenté à la Commission des États généraux sur l'éducation*, Montréal, AMQ, 1995, 11 f.
- BÉLISLE, Sylvain et Robert LACHAPPELLE, *Enquête sur les caractéristiques de la demande de main-d'œuvre. Résultats globaux*, Ottawa, Direction des ressources humaines Canada; Montréal, Société québécoise de développement de la main-d'œuvre, 1996, 73 p.
- BENOÎT, Carmelle et Marie-Diane ROUSSEAU [pour le ministère de la Main-d'œuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle], *La Gestion des ressources humaines dans les PME au Québec : perceptions des dirigeants*, Québec, Publications du Québec, 1993, 293 p.
- BERNIER, Colette, Anne FILLION et Pierre L'HEUREUX, *Innovation de formation des entreprises : le cas du secteur financier*, Sainte-Foy, Université Laval, Département des relations industrielles, 1994, 186 p. (Collection Instruments de travail, n° 24)
- BOIVIN, Louise, *Les Besoins de formation qualifiante des employés de bureau. Recherche en partenariat CSN-Desjardins-SQDM. Rapport synthèse*, Montréal, CSN, Desjardins et SQDM, 1996, 209 p.
- CARON, Joseph, *Formation continue et entreprise dans le nouveau contexte économique*, Sainte-Foy, Conseil de la science et de la technologie, 1994, 51 p. (Étude.)
- CENTRE CANADIEN DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET DE LA PRODUCTIVITÉ, *Sondage national sur la formation de 1991*, Ottawa, Le Centre, 1993, 96 p.
- CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU QUÉBEC MÉTROPOLITAIN, *Mémoire de la Chambre de commerce et d'industrie du Québec métropolitain à l'occasion des consultations particulières sur le projet de loi 90, Loi favorisant le développement de la formation professionnelle [sic]*, Québec, La Chambre, 1995, 20, [10] p.
- CHICHA, Marie-Thérèse, «La Participation des travailleuses à la formation en entreprise et l'accès à l'égalité», *Relations industrielles*, vol. 50, n° 1, 1995, p. 147-163.
- COMITÉ CONSULTATIF DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE SUR LES SERVICES AUX ENTREPRISES ET AUX AUTRES ORGANISATIONS, *Les Services aux entreprises et aux autres organisations. Portrait de la situation et proposition d'orientations*, Québec, Ministère de l'Éducation, 1994, 29 p.

- COMITÉ CONSULTATIF SUR L'AUTOROUTE DE L'INFORMATION, *Inforoute Québec. Plan d'action pour la mise en œuvre de l'autoroute de l'information*, Sainte-Foy, Le Comité, 1995, 53 p.
- COMMISSION DES ÉTATS GÉNÉRAUX SUR L'ÉDUCATION, *Exposé de la situation*, Québec, Ministère de l'Éducation, 1996, 132 p.
- CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA, *L'Emploi au futur, tertiarisation et polarisation. Rapport de synthèse*, Ottawa, Approvisionnements et services Canada, 1990, 40 p.
- CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION, *Accroître l'accessibilité et garantir l'adaptation. L'Éducation des adultes dix ans après la Commission Jean*, Sainte-Foy, CSE, 1992, 113 p.
- ID., *Le Développement socio-économique régional : un choix à raffermir en éducation*, Sainte-Foy, CSE, 1989, 58 p.
- ID., *L'Enseignement supérieur et le développement économique : pour l'ouverture dans le respect de la mission et de l'autonomie institutionnelle*, Sainte-Foy, CSE, 1994, 102 p.
- ID., *Le Perfectionnement de la main-d'œuvre au Québec : des enjeux pour le système d'éducation*, Sainte-Foy, CSE, 1987, 61 p.
- ID., *Pour un accès réel des adultes à la formation continue*, Sainte-Foy, CSE, 1995, 119 p.
- DE BROUCKER, Patrice, «Éducation et formation liées à l'emploi qui y a accès?» *Revue trimestrielle de l'éducation*, vol. 4, n° 1, printemps 1997, p. 10-31.
- DELISLE, Pierre, «La formation professionnelle continue : essentielle au maintien de la compétence», *CIQ Express. Bulletin d'information du Conseil interprofessionnel du Québec*, vol. 5, n° 4, déc. 1997, p. 1, 4.
- DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES CANADA (DRHC) ET SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE (SQDM), *Enquête sur les caractéristiques de la demande de main-d'œuvre au Québec. Résultats globaux*, 1996, 73 p. et 60 p. de tableaux.
- DORAY, Pierre, «La formation continue à l'université : quelques balises pour aujourd'hui et demain?», *L'Évolution de la population étudiante à l'université. Facteurs explicatifs et enjeux*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1997, p. 119-135.
- ID., «La formation en entreprise au Québec : quelques données (im)pertinentes», *Gestion*, vol. 22, n° 3, automne 1997, p. 49-59.
- ID., *La Formation continue dans les entreprises québécoises*, Conférence présentée à la Commission de l'éducation des adultes du Conseil supérieur de l'éducation, juin 1995.
- DORAY, Pierre, Rachid BAGAOUI et Danielle RICARD, *La Formation dans les entreprises québécoises. Études de cas auprès de 15 entreprises performantes*, Sainte-Foy, Centre interuniversitaire de recherche sur la science et la technologie et Conseil de la science et de la technologie du Québec, 1994, 195 p.
- DUBAR, Claude, «La sociologie du travail face à la qualification et la compétence», *Sociologie du travail*, n° 2, 1996.
- DUGUÉ, Élisabeth et Madeleine MAILLEBOUIS, «De la qualification à la compétence : sens et dangers d'un glissement sémantique», *Éducation permanente*, n° 118, 1994, p. 43-50.
- FÉDÉRATION CANADIENNE DE L'ENTREPRISE INDÉPENDANTE, *Oui à la formation, non à un nouveau carcan administratif. Mémoire présenté à la Commission spéciale sur la formation professionnelle*, Version révisée, Montréal, FCEI, 1995, 32 p.

- FOUCHER, Roland, *L'Autoformation en milieu de travail au Québec. État sommaire de la recherche et des pratiques*, Conférence prononcée dans le cadre de la table ronde sur l'état de l'autoformation dans divers pays, Deuxième congrès européen sur l'autoformation tenu à Lille, les 7 et 8 novembre 1995, 8 f.
- FOURNIER, Jean-Guy, *La Formation en milieu de travail : une vision à long terme*, Montréal, Confédération des syndicats nationaux, 1996, 55 p.
- GARIÉPY, Michel, *Les Facteurs favorables à la formation à l'intérieur de PME manufacturières de la région de Montréal. Une étude exploratoire*, Mémoire (M.B.A.), Université du Québec à Montréal, 1994.
- GUILLOT, Jean-François et Gérard ROUQUIÉ, *La Formation au cœur de l'entreprise : un investissement durable*, Paris, Retz, 1996, 214 p.
- HENRIPIN, Marthe, *La Formation continue du personnel des entreprises. Vers la gestion des compétences par l'entreprise et par chaque employé. Problématique; définitions; déterminants internes et externes; modèle dominant et pratiques en émergence*, Sainte-Foy, Conseil supérieur de l'éducation, 1998.
- INSTITUT DE L'UNESCO POUR L'ÉDUCATION, *La Déclaration de Hambourg. L'Agenda pour l'avenir*, 5^e Conférence internationale sur l'éducation des adultes, 14-18 juillet 1997.
- LANDRIAULT, Josée, *L'Autoformation en milieu de travail : les perceptions et les interventions des responsables de la formation face à cette pratique*, 1996, 16 p. Adresse URL : <http://artsci-ccwin.concordia.ca/education/girat/josee.html>
- LE QUEUX, S. et al. *Recherche auprès des membres de la CSN : leurs perceptions du syndicalisme et de leurs syndicats, leur vécu des milieux de travail et leurs priorités d'action*, octobre 1996.
- MEIGNANT, Alain, *Manager la formation*, Paris, Éditions Liaisons, 1991, 319 p.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, *Prendre le virage du succès. Plan d'action ministériel pour la réforme de l'éducation*, Québec, MEQ, 1997, 55 p.
- MINISTÈRE DES FINANCES, *Québec : Objectif emploi. Vers une économie d'avant-garde. Plan d'action pour favoriser le développement du secteur financier*, Québec, 1998, p. 113.
- MOREAU, Nicole, *À propos de la régionalisation en éducation et du développement social. Étude exploratoire*, Sainte-Foy, Conseil supérieur de l'éducation, Service des études et de la recherche, 1997, 54 p.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES et STATISTIQUE CANADA, *Littératie, économie et société. Résultats de la première enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes*, Paris, OCDE; Ottawa, Statistique Canada, 1995, 217 p.
- PARADIS, Robert-Georges, «Pour une formation continue globale, cumulative et durable : le défi d'intégrer apprentissage et formation», *Éducation permanente et formation continue en milieu universitaire*, Montréal, ACDEAULF et Centre éducatif et culturel, 1995, p. 149-157.
- SECRÉTARIAT À LA CONCERTATION, *L'Emploi, travaillons-y ensemble! Proposition du gouvernement du Québec à ses partenaires socio-économiques. Pour une politique active du marché du travail : l'harmonisation des mesures et programmes relatifs à la main-d'œuvre*, Québec, Secrétariat à la concertation, 1995, 10 p.

SHIPLEY, Lisa, «L'éducation et la formation liées à l'emploi», *Éducation et formation des adultes au Canada. Rapport découlant de l'Enquête sur l'éducation et sur la formation des adultes, 1994*, Hull, Direction des ressources humaines Canada et Statistique Canada, 1997, p. 45.

SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE, *La Gestion de la formation : un circuit pour accroître les performances de votre entreprise. Guide pratique*, Montréal, SQDM, 1997.

ID., *Guide 1996. Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*, Québec, SQDM, 1996, 61 p.

ID., *Se prendre en main. Politique d'intervention sectorielle*, Québec, SQDM, 1996, 7 p.

Annexe 1

Le questionnaire sur l'offre de service a été expédié à 115 commissions scolaires (taux de réponse : 69 p. 100) et à 55 établissements de l'ordre d'enseignement collégial (47 cégeps, 4 campus et 4 écoles ou centres spécialisés (taux de réponse : 74 p. 100)).

Le questionnaire comprenait trois parties (offre de service aux entreprises et aux autres organisations; offre aux entreprises; offre aux autres organisations) et 17 questions dont certaines comportaient plusieurs éléments. On demandait aux établissements de décrire la situation observée du 1^{er} juillet 1996 au 30 juin 1997. La majorité des questions offrait un choix de réponses fermées, qui ont facilité le traitement informatique des résultats. Les réponses ont été codifiées et des variables quantitatives additionnelles ont été calculées de façon à obtenir des indicateurs globaux de l'offre de service. Les données ont été traitées avec les logiciels Quattro Pro, Simstat et SAS.

Le questionnaire comprenait les consignes qui suivent. Aux fins de l'enquête, les services aux entreprises et aux autres organisations regroupent toutes les activités que celles-ci demandent aux commissions scolaires et aux cégeps ou reçoivent d'eux, avec ou sans aide financière gouvernemen-

tale pour les assister dans leurs activités. Sont exclus les services que les établissements rendent aux personnes qui s'inscrivent en tant qu'individus, indépendamment des organisations qui les regroupent. Sont également exclues les activités de formation professionnelle et technique initiale organisées selon les formules de stages en entreprise, d'alternance ou du régime d'apprentissage.

Le terme «entreprise» désigne toutes les organisations économiques d'exploitation de richesses naturelles ou de production de biens et de services, qu'elles soient privées ou publiques. On regroupe sous cette appellation les entreprises privées de tous les secteurs d'activité économique, les organismes publics et parapublics, les coopératives, les fédérations, etc.

Le terme «autres organisations» renvoie aux organismes, généralement sans but lucratif, voués au développement local, communautaire ou régional. On pense aux structures politiques locales ou régionales (municipalités, MRC), aux organismes chargés de planification, de concertation ou de consultation en matière de développement socio-économique, aux organismes populaires, etc., ainsi qu'aux associations professionnelles et aux syndicats.

Annexe 2



SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE
DE DÉVELOPPEMENT
DE LA MAIN-D'ŒUVRE

FORMULAIRE À REMPLIR PAR L'EMPLOYEUR

Loi favorisant le développement
de la formation de la main-d'œuvre

1997

1. IDENTIFICATION	
Nom de l'employeur et numéro : _____ <small>Num</small>	_____ <small>Numéro d'RIIP</small>
Adresse : _____ <small>N°, rue, ville, code postal</small>	
Nom du représentant de l'employeur : _____ <small>En lettres majuscules</small>	
Téléphone : _____ <small>loc. rég.</small>	Télécopieur : _____ <small>Int. rég.</small>

2. PROFIL DE L'EMPLOYEUR	
Principal secteur d'activité économique (SAE) : _____	Nombre d'employés : _____

3. INVESTISSEMENT EN FORMATION ADMISSIBLE	
Dépenses totales : _____ \$	Contribution FNFMO : _____ \$
Pour remplir votre obligation d'investissement en matière de formation, avez-vous eu recours :	
• à des organismes collecteurs <input type="checkbox"/>	• à un plan de formation en vertu de l'article 6(4) <input type="checkbox"/>
• à la Commission de la construction du Québec <input type="checkbox"/>	• à votre service de formation <input type="checkbox"/>
• à une entente négociée <input type="checkbox"/>	

4. CATÉGORIES D'EMPLOYÉS		
a) Lorsqu'applicable, utiliser les catégories suivantes	Nombre d'employés	Nombre total d'heures de formation reçues
Personnel de direction		
Cadre, professionnel et ingénierie		
Administratif, technique et de bureau		
Personnel de production		
Ventes et services		
b) Lorsque l'employeur peut démontrer que ses données comptables, pour réaliser son obligation, ne sont pas disponibles par catégorie d'employés, il doit décrire en annexe à la présente toute autre façon d'affecter les heures de formation. Il doit cependant distinguer les heures de formation données au personnel de direction des heures de formation données à l'ensemble du personnel.		

5. AUTRES CATÉGORIES			
	Nombre de personnes		Nombre de personnes
Stagiaires		Apprentis	

6. TYPES DE FORMATION		Nombre d'inscriptions
Formation dispensée par des ressources externes, incluant colloques, congrès et séminaires		
Formation dispensée par des ressources internes :		
• entraînement à la tâche		
• autres		

Signature du représentant de l'employeur : _____ Date : _____
Année Mois Jour

- Remarques :
1. Ce formulaire doit être transmis à la SQDM au plus tard le 1^{er} avril de chaque année, pour l'année précédente.
 2. Les données transmises par le présent formulaire ont une valeur d'information seulement. Les documents de l'employeur, conservés pour les fins de vérification possible du ministère du Revenu, font office de document officiel.
 3. Une copie de ce formulaire est transmise au syndicat sur demande.

Liste des personnes et organismes consultés

Avec la collaboration du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme

Mesdames Adèle Girard,
Directrice générale
Conseil québécois des ressources
humaines en tourisme

Danielle Ouellet
Agente de développement
Tourisme Estrie Cantons-de-l'Est

Nathalie Rousseau
Responsable de la formation
Société des casinos

Avec la collaboration des comités sectoriels de la main-d'œuvre du secteur fabrication métallique et du secteur des produits électriques et électroniques

Messieurs Maurice Amram
Président
Comité sectoriel de la main-d'œuvre
du secteur de la fabrication métallique

Benoît Dubeau
Directeur des ressources humaines et
des comptes
Métaltec

Denis Fournier
Coordonnateur, formation
Industries Davie

Jean-Guy Fournier
Conseiller syndical
Confédération des syndicats nationaux

Gilles Labrie
Directeur des ressources humaines
Ferrant Packard

Madame Hélène Côté
Coordonnatrice
Comité sectoriel de la main-d'œuvre
du secteur des produits électriques et
électroniques

De commissions scolaires et de cégeps

Messieurs Yvon Chalifour
Directeur, Service de formation aux
adultes et aux entreprises
Cégep de Granby-Haute-Yamaska

André Chartrand
Conseiller, Service aux entreprises
Commission scolaire des Manoirs

Jacques De Bray
Conseiller, Centre des services aux
entreprises
Cégep Édouard-Montpetit

Daniel Dubé
Conseiller en formation
Cégep de Maisonneuve

José Gauvin
Consultant en formation sur mesure
Commission scolaire Les Écores

Léo Guillemette
Directeur adjoint à la formation
continue
Cégep de Trois-Rivières

Jean-Marc Tisseur
Directeur, Service d'éducation des
adultes
Commission des écoles catholiques de
Verdun

Madame Hélène Massé
Directrice administrative
Regroupement des collèges des
régions Laval-Laurentides-Lanaudière

Commission de l'éducation des adultes

RATHÉ, Jean-Pierre

Président
Directeur de l'éducation des adultes et de la
formation professionnelle
Commission scolaire Baldwin-Cartier
Pierrefonds

ARCHAMBAULT, Marie

Directrice du Bureau des diplômés
Université du Québec à Montréal
Montréal

BÉLISLE, Serge

Directeur de l'éducation des adultes
Cégep de Sherbrooke
Sherbrooke

CHASSÉ, Micheline

Conseillère d'orientation
Service d'éducation des adultes
Commission scolaire Saint-Jean-sur-Richelieu
Brossard

DESROSIERS, Lucie

Enseignante, Service aux adultes
Cégep de Limoilou
Sainte-Foy

DUFRESNE-TASSÉ, Colette

Professeur titulaire psychopédagogie et andragogie
Faculté des sciences de l'éducation
Université de Montréal
Montréal

GREASON, Vincent

Responsable du dossier Éducation
Mouvement d'éducation populaire et d'action
communautaire du Québec
Montréal

LAMARCHE, François

Conseiller syndical
Confédération des syndicats nationaux
Montréal

MAILHOT, Lucette

Directrice générale adjointe
Commission scolaire des Laurentides
Ivry-sur-le-Lac

PELLETIER, Marie

Coordonnatrice du Service de la formation continue
et du Service aux entreprises
Cégep de Rivière-du-Loup
Notre-Dame-du-Portage

ROLLAND, Marie

Conseillère en formation continue
Cégep André-Laurendeau
Verdun

ROUTHIER, Jeannine

Directrice générale
Centre universitaires des Appalaches
Saint-Georges

SAUVÉ, Marc-André

Conseiller senior en formation et développement
organisationnel
Noranda inc.
Les Coteaux

Coordonnatrice

ISABELLE GOBEIL

**Les personnes suivantes ont également participé à
la préparation de cet avis, alors qu'elles étaient
membres de la Commission :**

GIRARD, Pierre-Nicolas

Président de la Commission (jusqu'en février 1998)
Directeur
Les Fédérations de l'Union des producteurs
agricoles de la région de Québec

BISSONNETTE, Johanne

Enseignante
Centre Louis-Jolliet
Commission des écoles catholiques de Québec
Lac-Beauport

BORECKY, Richard

Corporation de commercialisation des
Centres d'appels du Québec
Beaconsfield

DESFORGES, Mado

Consultante en formation et en gestion
Boucherville

GUY, Jean-Marie

Conseiller pédagogique à la retraite
Sainte-Foy

LANDRY, Carol

Professeur en sciences de l'éducation
Université du Québec à Rimouski
Rimouski

Conseil supérieur de l'éducation

MEMBRES

SAINT-PIERRE, Céline

Présidente
Montréal

NEWMAN, Judith

Vice-présidente
Montréal

AUROUSSEAU, Chantal

Étudiante au doctorat et chargée de cours
Université du Québec à Montréal
Montréal

BLONDIN, Michel

Directeur de la formation
Fondation d'éducation et de formation économique
Fonds de Solidarité des travailleurs du Québec (FTQ)
Montréal

BORODIAN, Aline

Étudiante au 2^e cycle
Faculté de pharmacie
Université de Montréal
Saint-Laurent

BOUTIN, Nicole

Directrice des études
Cégep Montmorency
Outremont

CÉRÉ, Robert

Directeur
École Sophie-Barat
Commission des écoles catholiques de Montréal
Montréal

CÔTÉ, Édith

Doyenne
Faculté des sciences infirmières
Université Laval
Québec

DENIS, Gaston

Ex-directeur du programme de maîtrise
Faculté des sciences appliquées
Université de Sherbrooke
Sherbrooke

GATINEAU, Marie-Claude

Directrice régionale
Commission des écoles protestantes du Grand-
Montréal
Westmount

HARRIS, Richard

Professeur titulaire
Département de physique
Université McGill
Lachine

JUANÉDA, Linda

Enseignante au primaire
École de la Renaissance
Commission scolaire Sainte-Thérèse
Sainte-Thérèse

LAJEUNESSE, Bernard

Directeur général
Commission scolaire Pierre-Neveu
Mont-Laurier

LAJOIE, Jean

Commissaire
Commission municipale du Québec
Pointe-au-Pic

MONTICONE, Pietro

Directeur, secteur de l'Éducation
RISO Canada Inc.
Lorraine

RATHÉ, Jean-Pierre

Directeur de l'éducation des adultes et de la
formation professionnelle
Commission scolaire Baldwin-Cartier
Pierrefonds

ROY-GUÉRIN, Marie-Lissa
Conseillère pédagogique
Commission scolaire Outaouais-Hull
Gatineau

SERGERIE, Pâquerette
Commissaire-parent
Comité de parents de La Tourelle
Sainte-Anne-des-Monts

TOUSSAINT, Michel
Directeur général
Cégep de La Pocatière
La Pocatière

MEMBRES D'OFFICE

CÔTÉ, Guy
Président du Comité catholique
Laval

JACKSON, Graham
Président du Comité protestant
Loretteville

MEMBRES ADJOINTS D'OFFICE

CHAMPOUX-LESAGE, Pauline
Sous-ministre
Ministère de l'Éducation

CADRIN-PELLETIER, Christine
Sous-ministre associée pour la foi catholique
Ministère de l'Éducation

HAWLEY, Grant C.
Sous-ministre associé pour la foi protestante
Ministère de l'Éducation

SECRÉTAIRES CONJOINTS

DURAND, Alain
LAMONDE, Claude

Liste des publications récentes et encore disponibles du Conseil supérieur de l'éducation

AVIS

- | | |
|--|--|
| Les Services complémentaires à l'enseignement : des responsabilités à consolider (1998)
50-0420 | Pour un développement intégré des services éducatifs à la petite enfance : de la vision à l'action (1996)
50-0408 |
| L'École, une communauté éducative. Voies de renouvellement pour le secondaire (1998)
50-0419 | La Réussite à l'école montréalaise : une urgence pour la société québécoise (1996)
50-0407 |
| Recherche, création et formation à l'université : une articulation à promouvoir à tous les cycles (1998)
50-0418 | Pour la réforme du système éducatif : dix années de consultation et de réflexion (1995)
50-0406 |
| Enseigner au collégial : une pratique professionnelle en renouvellement (1997)
50-0417 | Des conditions de réussite au collégial : réflexion à partir de points de vue étudiants (1995)
50-0405 |
| Pour une formation générale bien enracinée dans les études techniques collégiales (1997)
50-0416 | Une école primaire pour les enfants d'aujourd'hui (1995)
50-0403 |
| L'Autorisation d'enseigner : le projet d'un règlement refondu (1997)
50-0415 | Pour une gestion de classe plus dynamique au secondaire (1995)
50-0402 |
| Projet de règlement modifiant le règlement sur le régime pédagogique de l'éducation préscolaire et de l'enseignement primaire (1997)
50-0414 | Le Partenariat : une façon de réaliser la mission de formation en éducation des adultes (1995)
50-0401 |
| L'Intégration scolaire des élèves handicapés et en difficulté (1996)
50-0413 | La Création d'un établissement d'enseignement collégial francophone dans l'Ouest de l'île de Montréal (1995)
50-0399 |
| Contre l'abandon au secondaire : rétablir l'appartenance scolaire (1996)
50-0412 | Réactualiser la mission universitaire (1995)
50-0398 |
| Le Financement des universités (1996)
50-0411 | Rénover le curriculum du primaire et du secondaire (1994)
50-0397 |
| Pour un accès réel des adultes à la formation continue (1996)
50-0410 | L'Enseignement supérieur et le développement économique (1994)
50-0396 |
| La Création d'un établissement public d'enseignement collégial dans le sud de Lanaudière (1996)
50-0409 | Vers un modèle de financement en éducation des adultes (1993)
50-0394 |
| | Le Régime pédagogique pour l'éducation des adultes dans les commissions scolaires (1994)
50-0393 |
| | Des conditions pour faire avancer l'école (1993)
50-0391 |

L'Enseignement supérieur: pour une entrée réussie dans le XXI^e siècle (1992) 50-0388

Évaluer les apprentissages au primaire : un équilibre à trouver (1992) 50-0387

Accroître l'accessibilité et garantir l'adaptation L'éducation des adultes dix ans après la commission Jean (1992) 50-0386

En formation professionnelle: l'heure d'un développement intégré (1991) 50-0384

La Formation professionnelle au secondaire : faciliter les parcours sans sacrifier la qualité (1991) 50-0383

RAPPORTS ANNUELS SUR L'ÉTAT ET LES BESOINS DE L'ÉDUCATION

1996/1997 L'Insertion sociale et professionnelle, une responsabilité à partager 50-0166

1995/1996 Pour un nouveau partage des pouvoirs et responsabilités en éducation 50-0164

1994/1995 Vers la maîtrise du changement en éducation 50-0162

1993/1994 Les Nouvelles Technologies de l'information et de la communication : des engagements pressants 50-0160

ÉTUDES ET RECHERCHES

À propos des interventions d'insertion et de leur impact (1997)

Examen de certaines dimensions de l'insertion professionnelle liées au marché du travail (1997)

Les Conséquences psychologiques du chômage : une synthèse de la recherche (1997)

L'Insertion professionnelle des diplômées et diplômés : le langage des chiffres (1997)

À propos de la régionalisation en éducation et du développement social : étude exploratoire (1997)

L'Éthique dans la recherche universitaire : une réalité à gérer (1993) 50-2080
