

Les mutuelles de formation au Québec : un modèle à renforcer ou à imiter ?

Yves Blanchet



À PROPOS DE CETTE ÉTUDE

Cette étude fait partie du programme de recherche Les compétences de l'avenir et l'apprentissage des adultes, dirigé par Natalia Mishagina. La révision linguistique et la coordination éditoriale de l'étude ont été effectuées par Étienne Tremblay, la correction d'épreuves par Louise Letendre, et la mise en pages par Chantal Létourneau et Anne Tremblay.

Cette étude a été traduite en anglais et publiée sur le site Web de l'IRPP sous le titre *Training Mutuals in Quebec: A Model to Be Strengthened or Emulated?*

Yves Blanchet PhD est chargé de cours à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal et collabore en tant que chercheur en politiques publiques axées sur le développement des compétences, la formation et l'emploi à l'Observatoire compétences-emplois. Il a obtenu son doctorat en 2018. L'objectif de sa thèse était d'identifier les conditions et les facteurs permettant aux politiques publiques de formation des travailleurs de mieux répondre aux besoins en matière de développement des compétences de la main-d'œuvre. Il a également été président élu du conseil d'établissement d'une école publique à Montréal de 2012 à 2018.

Pour citer cette étude :

Blanchet, Yves, 2022. *Les mutuelles de formation au Québec : un modèle à renforcer ou à imiter ?*, Étude IRPP, Montréal, Institut de recherche en politiques publiques.

Les opinions exprimées dans ce document sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles de l'IRPP ou de son conseil d'administration.

Chaque monographie publiée dans la collection Étude IRPP est évaluée de manière rigoureuse par des spécialistes internes et externes afin d'en assurer la qualité et la pertinence en matière de politiques publiques. Les études paraissent à intervalles irréguliers.

Si vous désirez obtenir de plus amples renseignements sur nos publications, veuillez nous contacter à l'adresse irpp@irpp.org. Pour recevoir l'infolettre mensuelle de l'IRPP par courriel, vous pouvez vous abonner directement sur le site Web à www.irpp.org/fr.

Page couverture : Shutterstock.com

TABLE DES MATIÈRES

Résumé.....	2
Summary	3
Introduction	5
Comparaison des principaux dispositifs institutionnels de formation de la main-d'œuvre au canada et dans le monde	5
Contexte historique et institutionnel du système de développement des compétences de la main-d'œuvre au québec.....	11
Études de cas sur les mutuelles de formation	15
Références	29

RÉSUMÉ

Ces dernières années, le développement des compétences chez les adultes en âge de travailler devient un enjeu de plus en plus important, surtout dans un contexte de changements technologiques et de vieillissement de la population. Malgré un éventail de dispositifs politiques visant à inciter les travailleurs et les entreprises à investir dans la formation, les personnes peu qualifiées et les employés des petites et moyennes entreprises (PME) sont moins aptes à y participer, même si elles en bénéficieraient grandement. Pour améliorer la résilience et la mobilité de la main-d'œuvre ainsi que la productivité des entreprises, les gouvernements doivent s'attaquer aux obstacles à la formation comme le manque de financement et la crainte de perdre des employés aux mains des compétiteurs.

Depuis le début des années 2000, les mutuelles de formation constituent une approche innovante proprement québécoise qui vise à réduire ces obstacles. Dans cette étude, Yves Blanchet examine ce dispositif qui aide les PME et d'autres entreprises à mettre en commun et à coordonner les ressources nécessaires pour répondre à leurs besoins en formation, tout en réduisant les coûts qui y sont associés. En se penchant sur les trajectoires de quatre mutuelles en activité entre 2008 et 2017, l'auteur dégage les éléments essentiels à leur réussite, notamment la mobilisation des entreprises d'un secteur afin qu'elles investissent temps et ressources en formation.

L'étude montre que les trajectoires des mutuelles sont très différentes, leurs objectifs très variés et qu'elles n'orientent pas toujours la formation vers les salariés ou des entreprises qui en ont le plus besoin. La capacité d'une mutuelle à rencontrer ses objectifs dépend entre autres de deux éléments essentiels : la volonté des acteurs institutionnels d'un secteur économique à s'impliquer activement dans son fonctionnement, et la complémentarité avec d'autres organisations du milieu, dont la mutuelle dépend grandement en termes des ressources matérielles, organisationnelles et financières.

Selon l'auteur, en comparé à d'autres dispositifs de formation, les mutuelles ont le potentiel d'encourager plus efficacement les PME à investir en développement des compétences. Afin de mieux tirer parti de cette approche, le Québec aurait cependant intérêt à évaluer de plus près les facteurs qui ont contribué au succès de certaines mutuelles et à tirer des leçons de l'échec des autres. Pour ce faire, il faudrait collecter des données permettant de mesurer la performance des mutuelles, en particulier par rapport aux gains qu'elles peuvent apporter aux employeurs et aux employés en termes de productivité, de salaires et de rétention. Il serait aussi important de mieux comprendre ce qui motive les entreprises à participer ou non à des mutuelles de formation.

Comme c'est le cas au Québec, les mutuelles ont le potentiel de compléter les politiques de formations existantes ailleurs au pays, pourvu que toutes les parties prenantes – les acteurs institutionnels, les entreprises et les syndicats des secteurs visés par cette intervention – soient motivées et prêtes à s'y investir.

SUMMARY

In the past few years, skills development for working age adults has become increasingly important, especially in the context of technological change and an aging population. Despite a range of policy incentives to encourage workers and firms to invest in training, less-qualified individuals and employees in small- and medium-sized enterprises (SMEs) are less likely to participate, even if they would benefit from it greatly. To improve the resilience and mobility of the workforce and increase business productivity, governments must address the barriers to training, such as lack of funding and fear of losing employees to competitors.

Since the early 2000s, mutual training organizations, or training mutuals, have been an innovative, Quebec-based approach whose aim is to reduce these barriers. In this study, Yves Blanchet examines this system, which helps SMEs and other businesses to pool and coordinate the resources they need to meet their training requirements and reduce costs. Looking at the trajectories of four training mutuals in operation between 2008 and 2017, Blanchet identifies the key factors that contributed to their success, especially in enlisting companies in a given sector to invest the time and resources in training.

The study shows that the trajectories of the training mutuals differ markedly – their objectives vary considerably, and they do not always orient training toward the employees or companies that need it the most. The ability of a training mutual to achieve its objectives depends on two key factors, among others: (1) the willingness of the institutional actors in the economic sector to become actively involved in its operation, and (2) its complementarity with other organizations in the area, on which the mutual depends for material, organizational and financial resources.

Blanchet points out that, compared with other types of training, mutuals have the potential to be more successful in encouraging SMEs to invest in skills development. In order to reap greater benefit from this type of training, however, it would be in Quebec's interests to evaluate more closely the factors that contribute to the success of some training mutuals, and learn from the failure of others. To this end, it should collect data on the mutuals' performance, particularly the potential benefits to employers and employees in terms of productivity, salaries and job retention. It is also important to understand what motivates companies to participate or to not participate in them.

As is the case in Quebec, training mutuals could complement training policies elsewhere in Canada, given that the stakeholders involved – the institutional actors, businesses and unions in the sectors targeted for the intervention – are motivated and prepared to make the necessary investment.

INTRODUCTION

La formation de la main-d'œuvre est devenue incontournable. Elle offre des avantages économiques et sociaux aux entreprises et aux travailleurs, tels l'augmentation des salaires et de la productivité (CEDEFOP, 2011a, 2011b, 2011c, 2011d ; Descy et Tessaring, 2005 ; Healy *et al.*, 2001). Elle permet entre autres aux entreprises de mieux relever les défis des transformations économiques (concurrence accrue et mondialisation), technologiques (information, communication, robotique, intelligence artificielle) et démographiques (vieillesse de la population, rareté de la main-d'œuvre), que connaît le marché du travail. Cependant, les travailleurs et les entreprises ne participent pas tous de manière équivalente à la formation (Ballot *et al.*, 2006 ; Charest, 2006). Cela est particulièrement vrai pour la main-d'œuvre peu qualifiée – qui, pourtant, en bénéficierait – et pour les petites et moyennes entreprises (PME), qui investissent une moins grande proportion de leur revenu en formation que les grandes entreprises.

Confrontés à cette réalité, des États élaborent et mettent en œuvre des politiques publiques afin d'inciter les travailleurs et les entreprises à investir davantage en formation, telles que les déductions d'impôt et les comptes individuels de formation. Mais ces dispositifs institutionnels de formation ne ciblent pas nécessairement les travailleurs et les entreprises qui ont les plus grands besoins en la matière et comblent inadéquatement les besoins de formation quant aux compétences attendues (Charest, 2008).

Dans divers pays, les gouvernements collaborent aussi avec des employeurs, des syndicats et d'autres acteurs pour mettre en place des mécanismes et des incitatifs qui sont plus ciblés sur les besoins de certains en matière de formation. Au Québec, les mutuelles de formation introduites au début des années 2000 sont devenues un des dispositifs de la politique publique de développement des compétences. Leur objectif est d'encourager et de promouvoir l'investissement dans les activités de formation des entreprises, principalement celles des PME, en les aidant à mettre en commun et à coordonner les ressources nécessaires pour dispenser la formation à moindres coûts. Cette expérience québécoise est encore peu étudiée. La présente étude sur les mutuelles de formation décrit leur place dans l'écosystème des politiques publiques au Québec et a pour objectif de remédier, du moins partiellement, à ce manque de données. Quatre mutuelles y seront comparées à l'aide d'études de cas réalisées dans le cadre de ma thèse de doctorat (Blanchet, 2017).

COMPARAISON DES PRINCIPAUX DISPOSITIFS INSTITUTIONNELS DE FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE AU CANADA ET DANS LE MONDE

Avant d'examiner plus en profondeur l'expérience québécoise des mutuelles de formation, il est utile de passer en revue les principaux dispositifs de formation au Canada et dans le monde. En général, ils cherchent à éliminer ou à réduire des obstacles importants à la formation, soit son coût et le manque de temps pour y participer. De

plus, ils diffèrent sur le plan des approches et des compétences qu'ils souhaitent promouvoir. D'une part, les dispositifs visant la main-d'œuvre encouragent par exemple les individus à acquérir des compétences afin d'améliorer leurs conditions d'emploi, de changer d'emploi (voire de carrière), ou même d'apprendre quelque chose qui les intéresse et qui pourrait ne pas être directement utilisable sur le marché du travail. D'autre part, les dispositifs visant les entreprises ont pour but de les encourager à fournir de la formation à leurs employés afin de développer des compétences pertinentes et spécifiques dont elles ont besoin. À cet égard, les différents dispositifs peuvent être considérés comme complémentaires les uns des autres. Au sein même de plusieurs pays, il n'est donc pas rare de voir cohabiter différents dispositifs de formation.

Dispositifs destinés à la main-d'œuvre

Les dispositifs en matière de formation destinés à la main-d'œuvre sont pour la plupart des mesures incitatives et non coercitives, car ils supposent généralement une demande volontaire de formation de la part des travailleurs (OCDE, 2005). Deux exemples de tels dispositifs permettront d'illustrer leur fonctionnement : le compte individuel de formation et le congé de formation.

Le compte individuel de formation

Le compte individuel de formation consiste en une formule d'épargne dont l'objectif est de financer la participation à des activités de formation (OCDE, 2005). Les formules de financement peuvent varier selon la formule de cotisation du compte individuel. Les cotisations peuvent provenir de différentes sources, dont une portion de l'État, mais aussi des entreprises et des titulaires eux-mêmes. L'épargne ainsi accumulée est exclusivement destinée à payer les frais de participation à des activités de formation. Ces dispositifs incitant à l'épargne pour participer à de la formation sont relativement nouveaux.

L'arrivée des comptes individuels de formation il y a près de 20 ans correspond à un changement de logique étatique en matière de développement des compétences de la main-d'œuvre : un passage de la protection sociale de l'État à l'autonomie individuelle et financière (Monchatre et Tallard, 2013). L'objectif que l'État tente d'atteindre avec ce dispositif est d'encourager les titulaires de ces comptes à suivre des formations. Dans cette optique, l'État joue un rôle central dans la mise en œuvre de ce dispositif en fournissant en amont les conditions nécessaires pour que les individus se prennent en main financièrement et participent à des activités de formation (Gautié et Perez, 2010). L'avantage de ces comptes individuels est qu'ils peuvent être modulés par l'État en fonction de critères d'attribution qui favoriseraient des catégories de travailleurs susceptibles de ne pas avoir les ressources nécessaires pour participer à des activités de formation. Par exemple, une contrepartie financière de l'État pourrait cibler les travailleurs à faible revenu ou offrir un crédit d'impôt aux entreprises qui cotiseraient à ces comptes (Charest, 2006). À l'inverse, les comptes individuels, qui sont à caractère universel, risquent d'être utilisés principalement par les travailleurs déjà hautement qualifiés, qui sont déjà plus susceptibles d'être en mesure de s'acquitter facilement des coûts de la formation (Dostie et Montmarquette, 2007), comme cela s'est

passé au Royaume-Uni avec ses *Individual Learning Accounts* (ILA). Les travailleurs hautement qualifiés profitent davantage de comptes individuels de formation parce qu'ils sont très scolarisés, mieux informés au sujet de ces programmes et plus susceptibles d'en rechercher les avantages.

De fait, dans ce pays, les catégories de main-d'œuvre à faible revenu n'ont pas bénéficié financièrement du dispositif ILA. Certes, il existe de nombreuses raisons pour lesquelles les travailleurs peu qualifiés n'investissent pas dans la formation, comme le manque de littératie financière et de compréhension des modalités d'inscription. Néanmoins, la capacité financière à payer les coûts de la formation demeure une barrière importante. Lorsque la contribution étatique au compte individuel est très faible ou nulle, comme au Royaume-Uni, la main-d'œuvre à faible revenu est désavantagée par son incapacité à épargner (OCDE, 2005).

Au Canada, le gouvernement fédéral a mis en œuvre dans son budget de mars 2019 l'Allocation canadienne pour la formation. Il s'agit d'une nouvelle mesure qui accorde aux travailleurs canadiens un crédit d'impôt de 250 dollars par année, jusqu'à un montant cumulatif de 5 000 dollars, pour les aider à payer jusqu'à 50 p. 100 du coût de leur formation. En plus de la nouvelle allocation, les personnes admissibles à l'assurance-emploi pourront bientôt bénéficier d'un maximum de quatre semaines de prestations par cycle de quatre ans pour participer à des activités de formation. Cette prestation sera égale à 55 p. 100 de leur rémunération moyenne hebdomadaire assurée. L'objectif de cette complémentarité est de leur assurer un revenu de soutien pendant leur formation et de protéger leur emploi ¹.

Dans plusieurs pays, les comptes individuels de formation suscitent beaucoup de critiques et comportent des limites importantes pour atteindre leur objectif lorsque l'État ne parvient pas à les adapter aux groupes de travailleurs qui pourraient en bénéficier davantage.

Les critiques soulèvent également les difficultés qu'ont certains groupes moins nantis à accéder à de l'information et à des services-conseils afin de se doter d'un compte individuel de formation (Gautié et Perez, 2010). Les auteurs James J. Heckman et Jeffrey A. Smith montrent que des coûts substantiels sont généralement associés au simple fait de se renseigner sur ces dispositifs et sur les modalités qui en régissent l'accès (Heckman et Smith, 2003). Par conséquent, la main-d'œuvre qui a moins de ressources à consacrer à la recherche et au traitement de cette information est moins susceptible de participer à la formation. Cependant, fournir des conseillers capables d'accompagner les travailleurs dans l'évaluation de leurs besoins de formation et dans l'accès aux programmes de formation serait coûteux pour l'État.

De plus, les comptes individuels de formation sont complexes à administrer et requièrent donc un niveau élevé de contrôle de la qualité afin de prévenir les risques

¹ Toutefois, la plupart des comptes individuels de formation qu'on retrouve dans différents pays ne sont pas en complémentarité avec des programmes gouvernementaux comme l'assurance-emploi.

de fraude et d'erreur. C'est en effet à la suite de malversations financières qu'a pris fin le dispositif ILA au Royaume-Uni (Gautié et Perez, 2010). Dans ce cas précis, comme les employeurs en partageaient la responsabilité, plusieurs d'entre eux s'en sont servi comme d'un nouvel outil pour financer leurs propres activités de formation à l'interne, et non pour promouvoir l'autonomisation de leurs employés et favoriser la formation axée sur leurs besoins.

Le congé de formation

Le dispositif du congé de formation consiste à offrir un arrêt ou une réduction du temps de travail pour que la main-d'œuvre puisse participer à des activités de formation, tout en garantissant son retour à l'emploi. Par exemple, comme mentionnée précédemment, l'Allocation canadienne pour la formation existe en complémentarité avec le programme d'assurance-emploi et fournit jusqu'à quatre semaines de prestations (et donc, de congé de travail) par cycle de quatre ans pour participer à des activités de formation.

Contrairement au compte individuel de formation, dans lequel l'État joue un rôle clé, le congé de formation est caractérisé par le rôle central dévolu à l'entreprise, notamment pour ce qui est d'autoriser des congés de formation destinés aux employés. En effet, au Canada et en France, où l'on retrouve des dispositifs de congé de formation, les employés doivent obtenir au préalable une autorisation de leur employeur afin d'y participer. En général, ceux-ci accorderont un congé de formation pour des activités qui encouragent le développement des compétences qui leur sont profitables. Ce rôle des employeurs découle également du fait qu'ils doivent veiller au suivi des opérations dans les entreprises, s'assurer de la redistribution du travail et payer une partie des coûts de la formation.

Par ailleurs, les études de l'OCDE montrent qu'en pratique, le congé de formation s'adresse principalement aux catégories de main-d'œuvre permanente qui bénéficient de l'appui de leur employeur depuis un certain temps (OCDE, 2005). De plus, la durée des congés de formation peut varier considérablement et aller de cinq jours à une année complète, selon le niveau de compétence des employés (OCDE, 2005). Cependant, on doit prendre en considération la durée requise pour former des personnes peu qualifiées et sans diplôme, en termes de leur capacité à acquérir des compétences de base (Maxwell, 2006). En effet, il est démontré que le faible niveau de compétences interpersonnelles et le taux d'analphabétisme très élevé que l'on trouve souvent chez les personnes peu qualifiées et sans diplôme font en sorte qu'une formation de courte durée est insuffisante (Maxwell, 2006). Sachant que le congé de formation exige généralement l'autorisation de l'employeur et que ceux-ci favorisent d'habitude leurs employés hautement qualifiés pour des raisons de rentabilité économique, l'employeur est moins susceptible d'accorder un congé de longue durée aux employés qui font partie de la main-d'œuvre peu qualifiée.

Pour ces raisons, ce dispositif de formation a également tendance à profiter aux travailleurs hautement qualifiés et à ceux qui occupent des postes permanents, à l'instar des comptes individuels de formation. Le congé de formation semble donc mal

adapté à la main-d'œuvre peu qualifiée. Il semble être aussi très peu adapté aux PME, qui ne sont souvent pas en mesure de laisser des employés partir, même pour une courte période.

Dispositifs destinés aux entreprises

Parmi les dispositifs destinés aux entreprises, certains sont à caractère incitatif, d'autres sont coercitifs. J'examinerai deux dispositifs destinés aux entreprises : l'un qui repose sur des déductions d'impôts et l'autre sur des prélèvements obligatoires sur la masse salariale de l'entreprise.

Dispositif basé sur des déductions d'impôts

Plusieurs pays, dont l'Autriche, la France, l'Italie, le Luxembourg et la Pologne, permettent aux entreprises de déduire les coûts de formation de leurs bénéficiaires imposables, afin de les inciter à en offrir davantage (OCDE, 2005). Ce type de dispositif incitatif est le plus répandu, car il est facile à mettre en œuvre dans le cadre de régimes d'imposition déjà en place.

La recherche montre par ailleurs que ce sont plutôt les grandes entreprises qui ont tendance à bénéficier de ces déductions d'impôts. Et comme elles ont déjà les ressources nécessaires pour investir en formation sans cet appui, ce type de mesure ne fait généralement pas augmenter leur niveau d'investissement dans ce domaine, mais est désormais partiellement remboursé par l'État via l'incitation fiscale (Charest, 2006). La littérature décrit ce phénomène, appelé « effet d'aubaine », comme une subvention aux grandes entreprises (Charest, 2006). Par ailleurs, ce type de dispositif a peu d'influence sur les décisions d'investissement en formation des PME, parce qu'il ne résout pas le défi opérationnel auquel elles sont confrontées : le montant économisé en impôt (dû à l'investissement d'une PME dans des activités de formation) justifie rarement le coût occasionné par l'absence des employés qui suivent une formation (Charest, 2006).

Somme toute, ce dispositif n'est pas assez contraignant et cible plus ou moins bien les bénéficiaires potentiels. Pour répondre plus adéquatement aux faibles taux de participation à la formation, il devrait être modulé selon la taille de l'entreprise et le secteur d'activité, en fonction des besoins de formation. En d'autres mots, les coûts de formation indirectement acquittés par l'État devraient être mieux ciblés, ce qui pourrait permettre d'atténuer la disparité entre les PME et les grandes entreprises sur le plan de l'investissement en formation.

Dispositif basé sur des prélèvements obligatoires sur la masse salariale

Ce dispositif consiste à rendre disponible une fraction de la masse salariale d'une entreprise pour des activités de formation. Sa logique repose non seulement sur une égalisation des responsabilités, mais aussi des conditions nécessaires pour que les entreprises puissent offrir de la formation à leurs employés.

Le premier modèle consiste à obliger les entreprises assujetties à consacrer un certain pourcentage de leur masse salariale à des activités de formation pour leurs employés ou à remettre cette cotisation au gouvernement pour que celui-ci l'investisse dans la promotion de la formation. Au Québec, ce modèle oblige les entreprises ayant une masse salariale de plus de deux millions de dollars à en investir au minimum 1 p. 100 dans des activités de formation ou dans le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. Cette politique a pour objectif de rehausser le niveau d'investissement en formation dans ces grandes entreprises, et ainsi, de rehausser le niveau de qualification et de compétence de la main-d'œuvre au Québec. Ce dispositif institutionnel ne comporte toutefois aucune contrainte concernant la répartition des activités de formation parmi les différents types d'employés d'une entreprise. Par conséquent, certains types d'employés, comme les gestionnaires et les cadres, bénéficient davantage de formations, toute proportion gardée, que les autres employés, tels que les adjoints administratifs et les commis (Dostie et Montmarquette, 2007 ; ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, 2005). Et donc, l'inégalité de participation à la formation persiste en fonction des catégories de main-d'œuvre et selon la taille des entreprises (Charest, 2006).

Le second modèle d'application de ce dispositif prévoit aussi des prélèvements obligatoires sur la masse salariale de l'entreprise. Cependant, toutes les sommes recueillies sont placées dans un fonds ou un compte pour être ensuite redistribuées par un organisme gouvernemental sous forme de subventions aux fins de la formation en entreprise. L'avantage est que l'attribution des subventions aux entreprises peut être guidée par certains critères établis par le gouvernement, afin de mieux tenir compte de l'égalité d'accès à la formation entre les différents types d'emploi (gestionnaires, professionnels, techniciens, commis, etc.), comme c'est d'ailleurs le cas en Espagne (OCDE, 2005).

Qu'il corresponde à l'un ou l'autre des deux modèles, un dispositif de cette nature peut être coûteux à administrer, autant pour le gouvernement que pour les PME, en raison du suivi et du contrôle de la qualité des demandes de subvention qui sont requis. Il peut aussi causer des iniquités entre les entreprises ou les secteurs d'activité. Afin d'être plus équitables envers les entreprises qui peinent à payer les coûts de la formation, les recherches existantes montrent qu'il est préférable que le prélèvement obligatoire repose sur la profitabilité de l'entreprise plutôt que sur sa masse salariale.

Pour résumer, qu'ils soient destinés à la main-d'œuvre ou aux entreprises, les dispositifs présentés dans cette section ne contribuent guère – voire pas du tout – à accroître la participation aux activités de formation. Comme le montrent les études de l'OCDE, l'incapacité de ces dispositifs à augmenter le taux de participation à la formation semble due à leur caractère souvent peu contraignant, universel et inadéquat pour répondre aux besoins de formation de la main-d'œuvre (Charest, 2006).

CONTEXTE HISTORIQUE ET INSTITUTIONNEL DU SYSTÈME DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DE LA MAIN-D'ŒUVRE AU QUÉBEC

Les mutuelles de formation font partie du système institutionnel de développement des compétences de la main-d'œuvre au Québec, qui est composé de lois, d'institutions et de dispositifs. Depuis quelques décennies, des expériences de concertation sont menées au Québec entre les principaux partenaires du marché du travail, les entrepreneurs et les syndicats, afin de développer la main-d'œuvre dans le but de rattraper le retard économique avec les autres provinces canadiennes.

De 1992 à 1997, dans un contexte de taux de chômage élevé, les mesures de formation de la main-d'œuvre étaient sous la responsabilité partagée du gouvernement fédéral et du gouvernement du Québec. En 1992, le gouvernement du Québec a créé la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre, laquelle relevait d'un conseil d'administration composé de partenaires patronaux et syndicaux afin de relever les défis économiques auxquels faisait face la main-d'œuvre.

Dans la foulée du rapatriement des mesures actives d'emploi du gouvernement fédéral vers le gouvernement du Québec, ce dernier a mis en œuvre à partir de 1995 un écosystème d'institutions intermédiaires semi-publiques favorisant le développement de la main-d'œuvre, telle la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), qui est une instance nationale de concertation incluant tous les partenaires du marché du travail comme le patronat, les syndicats, le milieu communautaire et le milieu de l'éducation (figure 1).

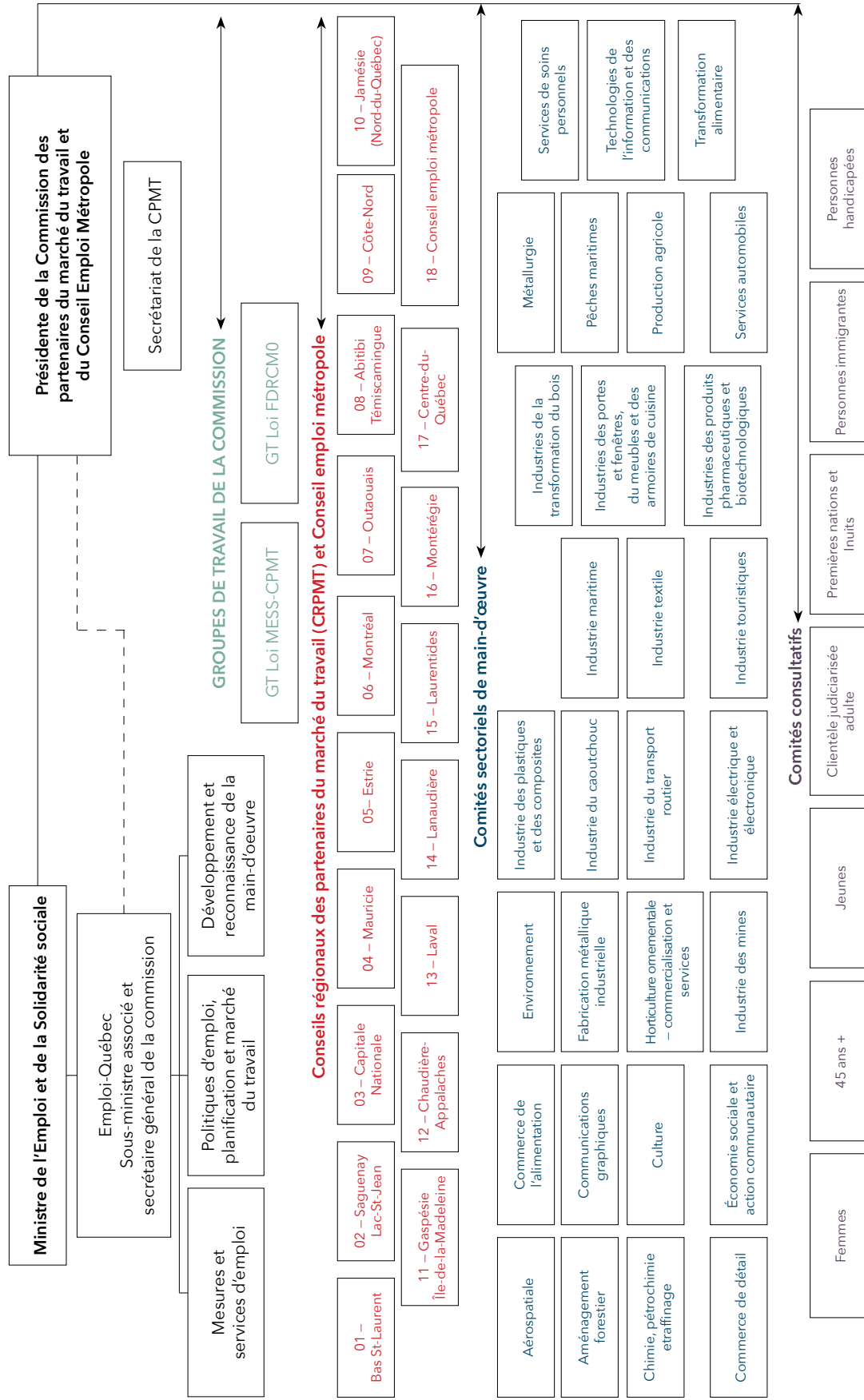
Des comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO), situés entre la CPMT et les entreprises, ont aussi été créés. Ils sont composés de partenaires du marché du travail, comme le patronat, les syndicats et les représentants de la CPMT, qui sont présents dans différents secteurs d'activité. Les CSMO visent à mobiliser les groupes et les acteurs sociaux d'un secteur donné pour répondre plus adéquatement aux besoins du marché du travail. Ils élaborent des diagnostics sectoriels, des demandes de formation ainsi que des normes professionnelles et leur certification, et assurent la prestation de certaines formations continues².

En plus de la CPMT et des CSMO, le système institutionnel de développement des compétences du Québec s'est doté de conseils régionaux des partenaires du marché du travail, de centres locaux d'emploi, et enfin, de mutuelles de formation. Cet appareil institutionnel agit comme force normative afin d'orienter et de coordonner une diversité d'acteurs ayant des intérêts variés, dans le but de combler adéquatement les besoins du marché du travail.

Aussi, en 1995, le gouvernement du Québec a mis en vigueur la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* (ou « loi sur les compétences »), qui a pour objectif de favoriser, par des activités de formation, le développement

² Il y a actuellement 30 comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) reconnus par la loi au Québec.

Figure 1 : Organigramme fonctionnel de la Commission des partenaires du marché du travail



Source : https://www.cpmpt.gouv.qc.ca/includes/composants/telecharger.asp?fichier=/publications/pdf/AUTRES_organisme_reseau_partenaires.pdf.

des compétences des employés des grandes entreprises. Cette loi, mieux connue sous l'appellation de « loi du 1 % », oblige les entreprises ayant une masse salariale de plus de deux millions de dollars à en investir annuellement au minimum 1 p. 100 dans des activités de formation ou dans le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, lequel est placé sous la responsabilité de la CPMT³.

Dès ses débuts, la CPMT a participé à la mise en œuvre de l'Entente sur le *développement du marché du travail*, convenue entre les gouvernements du Québec et du Canada. Les fonctions d'orientation et le plan d'action de la CPMT relèvent conjointement du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale et de la CPMT. Toutefois, la vérification de la mise en application des politiques de formation relève d'abord du ministère, et plus précisément des services d'Emploi-Québec. Depuis, la CPMT, financée en partie par le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, a hérité d'un mandat consultatif et d'orientation des politiques de formation, et a fait de l'amélioration des compétences en milieu de travail son principal cheval de bataille.

Un des fondements du système institutionnel de développement des compétences au Québec est que l'État n'intervient pas directement dans le quotidien de la gestion de la formation de la main-d'œuvre en entreprise, mais facilite la mobilisation des ressources en instaurant et en finançant ce partenariat institutionnel par le biais de la CPMT, des CSMO et d'autres institutions du système. L'État délègue la prestation et la supervision de la formation à ces institutions intermédiaires semi-publiques. Ces « acteurs collectifs », qui sont plus près des entreprises et des secteurs d'activité économique, sont plus efficaces que les institutions gouvernementales pour rassembler les acteurs locaux du marché du travail sous une forme de partenariat institutionnel et pour combler plus adéquatement les besoins en formation (Montchatre et Tallard, 2013 ; Bernier, 2011).

Les mutuelles de formation

Les mutuelles de formation sont un des dispositifs institutionnels collectifs introduits pour encourager les entreprises à investir dans les compétences de leurs employés. Elles sont définies comme un regroupement d'entreprises, en particulier de PME, qui veulent se doter de ressources et de services communs afin de répondre à leurs besoins en formation. En mutualisant l'offre de formation et en assurant sa qualité, ce dispositif permet aux entreprises, surtout aux PME, de profiter d'économies d'échelle et de rendre la formation plus accessible.

Un des objectifs des mutuelles est d'identifier les enjeux de formation communs d'un groupe d'entreprises appartenant à un même secteur d'activité et d'y répondre avec des solutions variées. En raison de son rôle, le directeur général d'une nouvelle

³ Les sommes recueillies servent à financer des initiatives de promotion de la formation en entreprise, des innovations et des projets de formation tels que des mutuelles de formation – lesquelles émergent des entreprises et/ou des comités sectoriels de main-d'œuvre –, et à financer un programme de recherche appliquée.

mutuelle contactera donc les entreprises de son secteur afin d'obtenir un portrait de leurs besoins en matière de formation. Il identifiera par la suite des formations disponibles, ou mettra en place celles qui combleront ces besoins. Enfin, le directeur général tentera d'inciter les entreprises et les employés du secteur à participer à ces activités de formation.

Entre 2002 et 2007, les premières mutuelles qui ont été créées étaient le fruit de la volonté d'acteurs locaux. La première, FormaPlus, a vu le jour de manière plus ou moins formelle en 2002, afin de combler les besoins communs des employés de toutes les PME, tous secteurs confondus, situées sur le territoire de l'arrondissement du Sud-Ouest, à Montréal. Cette mutuelle recevait une aide financière de la CPMT pour opérer, mais elle n'était pas encore reconnue par la loi sur les compétences. Dans les années qui ont suivi, trois autres mutuelles ont été créées de cette même manière. Comme les mutuelles n'étaient pas encore reconnues par la loi sur les compétences, le gouvernement n'était pas obligé de les encadrer et de les financer, ni d'assurer leur déploiement et leur pérennité.

Une partie du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, qui générait annuellement autour de 35 millions de dollars, a servi à financer la création de mutuelles. L'idée était de redistribuer cette somme aux entreprises sous forme de subventions salariales pour des projets de formation regroupant plusieurs entreprises. Les mutuelles sont donc issues de la volonté de la CPMT, et elles s'adressent principalement aux entreprises et à leurs employés.

Le 7 février 2008, la CPMT adoptait sa première politique officielle, la Politique d'intervention sectorielle de la CPMT, qui précisait les grandes orientations en la matière. C'est à ce même moment que les mutuelles de formation ont été enchâssées dans la loi sur les compétences, afin d'assurer leur déploiement et leur pérennité. Depuis, afin de justifier leur financement, les mutuelles exercent des responsabilités et sont soumises à l'obligation de rendre des comptes à la CPMT en présentant un rapport annuel de leurs activités, leurs évaluations et leurs résultats, ainsi qu'un état détaillé de leurs revenus et de leurs dépenses annuels. Le titre d'une mutuelle de formation est renouvelé tous les trois ans si elle répond toujours à une problématique commune et aux conditions énumérées ci-dessus. Une mutuelle peut décider d'elle-même de cesser ses activités. La CPMT peut également suspendre et révoquer la reconnaissance d'une mutuelle si elle ne répond plus aux conditions. De plus, les mutuelles sont dans l'obligation d'être administrées par un conseil d'administration multipartite composé majoritairement de représentants des entreprises et de la main-d'œuvre qui en sont membres. Une mutuelle doit à cet égard suggérer un processus démocratique permettant de choisir ces représentants parmi les employés, qui ne peuvent en aucun cas être remplacés (par exemple, par des responsables des ressources humaines). Dans les entreprises où il y a un syndicat, celui-ci pourrait être impliqué dans le processus.

Une mutuelle de formation est donc constituée à l'initiative d'entreprises qui souhaitent s'unir pour offrir des formations à leurs salariés. Elles doivent faire une demande de création d'une mutuelle à la CPMT. Une fois la demande analysée et approuvée, les

entreprises et la CPMT s'engagent à financer une partie des frais de démarrage de la mutuelle de formation ⁴. Dans les trois années qui ont suivi cette reconnaissance des mutuelles en 2008, la CPMT en a déployé dans presque tous les secteurs d'activité économique au Québec : plus de 20 mutuelles ont été créées dans autant de secteurs. Elles étaient de différents types : des entreprises qui se regroupent afin de se doter de ressources et de services communs ; des mutuelles rattachées à l'un des 30 CSMO qui les gèrent ; enfin, des mutuelles territoriales ou régionales regroupant des entreprises tous secteurs confondus qui veulent mutualiser leurs formations sous une seule bannière.

Toutefois, plusieurs d'entre elles ont été de courte durée, soit de deux à trois ans, en raison de leur insolvabilité. Ainsi, malgré la volonté politique et les ressources financières de la CPMT mobilisées pour déployer des mutuelles dans presque tous les secteurs d'activité économique, les entrepreneurs n'ont pas tous nécessairement manifesté un grand intérêt. Conséquemment, ils n'ont pas investi suffisamment pour assurer la réussite des mutuelles, tant financièrement qu'en termes de gestion des opérations ou de participation aux activités de formation ⁵. Plusieurs mutuelles ont donc dû fermer peu après leur ouverture. En 2022, il y avait sept mutuelles de formation actives et reconnues par la loi sur les compétences au Québec (Commission des partenaires des marchés du travail, 2022).

ÉTUDES DE CAS SUR LES MUTUELLES DE FORMATION

Quatre études de cas portant sur des mutuelles de formation qui existaient au Québec entre 2008 et 2017 ⁶ serviront à illustrer l'expérience de la province en matière de mise en place de dispositifs de mobilisation des entreprises visant à les inciter à investir en formation. J'examinerai notamment si ces mutuelles ont atteint l'objectif d'amener des entreprises québécoises à investir en formation. J'analyserai également certaines des conditions pouvant contribuer à l'efficacité de ces dispositifs, soit le rôle des acteurs impliqués et de la complémentarité institutionnelle.

Description des quatre mutuelles de formation

Les mutuelles de formation sélectionnées opéraient dans trois secteurs d'activité économique : le secteur manufacturier, le secteur de la construction et le secteur des services (services de résidences privées pour aînés et services d'éducation à la petite enfance) ⁷. Cette variété de secteurs enrichit les données observées en élargissant la diversité des acteurs et des organisations impliqués autour des mutuelles. De plus,

⁴ Depuis la création des mutuelles, la proportion de financement des frais de démarrage par la CPMT et par les employeurs varie dans le temps.

⁵ Le manque d'intérêt des différents acteurs mérite une étude plus approfondie.

⁶ Les données ont été collectées entre juillet 2015 et janvier 2016.

⁷ Ces deux mutuelles représentent non seulement des acteurs différents, mais des entreprises de nature différente. En effet, les résidences privées pour aînés sont des entreprises privées à but lucratif, tandis que les garderies publiques sont subventionnées par l'État, sans but lucratif et gérées par un conseil d'administration tripartite.

chaque secteur d'activité a sa propre logique opérationnelle et se distingue par sa taille, son caractère public ou privé, sa présence sur le territoire, et le rôle du patronat et des syndicats. Ces caractéristiques sont à leur tour reflétées dans les mutuelles de formation concernées.

Deux des mutuelles étaient liées à leur comité sectoriel de main-d'œuvre et deux ne l'étaient pas. Les CSMO ont une vaste connaissance des secteurs d'activité qu'ils peuvent partager avec les mutuelles. Ils font des diagnostics sectoriels tous les cinq ans et connaissent les entreprises et les besoins en formation des entreprises associées à leur secteur. De plus, les CSMO peuvent obtenir des subventions de la CPMT pour offrir de la formation continue et sur mesure. Ces subventions sont d'un grand intérêt, car sans incitatif financier, plusieurs entreprises hésitent à investir en formation, d'où l'importance du lien entre des CSMO et des mutuelles qui font partie du système de développement des compétences du Québec. Les comités sectoriels de main-d'œuvre entretiennent donc des liens privilégiés avec les mutuelles. Le tableau 1 présente les principales caractéristiques des quatre mutuelles de formation à l'étude.

Tableau 1. Description des mutuelles de formation analysées dans l'étude

Mutuelles de formation	Secteurs	Liées ou non à leur CSMO	Années d'existence
Centre d'excellence en formation de l'Association de la construction du Québec (CEFACQ)	Construction	Non	Depuis 2012
Formarez	Services de résidences privées pour aînés	Non	De 2010 à 2016
Graphi'Com	Manufacturier, communications graphiques	Oui	De 2008 à 2017
Parcours	Services de garderies éducatives	Oui	De 2010 à 2017

Source : Entrevues de l'auteur avec des intervenants du milieu.

La première mutuelle, le Centre d'excellence en formation de l'Association de la construction du Québec (CEFACQ), a été lancée en 2012. Elle offre depuis des services de formation aux gestionnaires et au personnel administratif hors décret ⁸ des entreprises de construction. Le principal partenaire du CEFACQ est l'Association de la construction du Québec (ACQ), qui représente 17 000 entrepreneurs des secteurs institutionnel, commercial et industriel, lesquels embauchent plus de 120 000 travailleurs de la construction. L'ACQ est formée de 11 associations régionales réparties dans 15 villes du Québec.

La deuxième mutuelle, Formarez, a été créée en 2010 afin d'offrir des programmes de formation adaptée aux travailleurs des résidences privées pour aînés du Québec. Ces programmes, offerts en collaboration avec des institutions d'enseignement

⁸ C'est-à-dire les gestionnaires et les travailleurs de bureau qui ne sont pas tenus d'être syndiqués.

reconnues, enseignaient les standards et les pratiques du domaine afin d'améliorer la qualité des services offerts aux résidents. Formarez s'adressait à toutes les catégories d'employés des résidences, aussi bien aux préposés aux soins ou à l'entretien et au personnel infirmier qu'aux employés de soutien, aux travailleurs affectés aux services alimentaires et aux gestionnaires. À partir de 2011, Formarez développait ses programmes de formation en collaboration avec ses partenaires institutionnels, principalement Formation Québec en réseau, un consortium de commissions scolaires offrant des services aux entreprises, dont des formations dans tous les secteurs d'activité et dans toutes les régions du Québec.

La troisième mutuelle, Graphi'Com, a été mise sur pied en 2008 et était destinée aux entreprises dans le secteur des communications graphiques, une industrie qui était – et est encore – en pleine mutation technologique. Graphi'Com était administrée par le Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec et a bénéficié d'une subvention de lancement de 300 000 dollars échelonnée sur trois ans. Le mandat de Graphi'Com était d'assurer la formation continue dans l'industrie des communications graphiques et de l'imprimerie, qui comptait plus de 25 000 travailleurs œuvrant dans plus de 1 200 entreprises partout au Québec⁹. Graphi'Com collaborait avec l'Institut des communications graphiques, de concert avec le Collège Ahuntsic et les centres de formation professionnelle des commissions scolaires présents dans six régions du Québec.

La quatrième mutuelle, Parcours, a été constituée en 2010 avec le mandat de concevoir, structurer et déployer des activités et des services de formation pour toutes les catégories d'employés œuvrant dans le secteur des services de garderies éducatives (SGE) à la petite enfance – tant publiques [centres de la petite enfance (CPE) et garderies en milieu familial] que privées – sur l'ensemble du territoire québécois. La nécessité de doter le réseau des SGE d'une structure permanente assurant la gestion stratégique de la formation et du perfectionnement pour toutes les catégories d'employés avait été dictée par des disparités régionales et interrégionales quant à la nature, au contenu, à la quantité et à la qualité des formations offertes. De plus, la création d'une mutuelle dans les SGE créait une duplication des ressources humaines et financières avec le Regroupement des centres de la petite enfance dans l'élaboration et la livraison des services de formation, problème que la mutuelle devait régler. En 2015-2016, la mutuelle Parcours a offert une gamme élargie de formations à toutes les catégories de travailleuses et de travailleurs du secteur, ce qui représentait plus de 2 000 CPE et garderies éducatives publiques – soit plus de 35 000 personnes –, auxquels s'ajoutaient 15 000 responsables de services de garde en milieu familial reconnus par un bureau coordonnateur, ainsi que leur personnel. La mutuelle Parcours a également offert ses services au réseau des SGE privés, dans lequel œuvrent plus de 50 000 personnes.

⁹ En 2012, ce secteur comprenait les sous-secteurs suivants : impression et activités connexes de soutien (17 200 employés) et services de design graphique (8 823 employés).

Indicateurs d'efficacité des mutuelles de formation

L'objectif des mutuelles est de mobiliser et de rassembler les entreprises, et de renforcer le maillage entre celles-ci et leurs employés afin de rendre la formation plus accessible et moins coûteuse. Plusieurs indicateurs permettent de déterminer si chacune d'elles a atteint cet objectif : le nombre d'employeurs qui investissent en formation, les montants qui y sont investis, les types de formation offerte, le nombre d'attestations de formation remises à des employés, la portée sectorielle (soit la réponse adéquate aux besoins de la main-d'œuvre dans un secteur) et la portée territoriale, c'est-à-dire l'étendue de l'offre partout où un secteur a ses activités¹⁰. Cette analyse a permis d'identifier le soutien multiforme qu'offrent les mutuelles de formation aux employés et aux entreprises à l'égard du développement des compétences de la main-d'œuvre¹¹. Par exemple, les mutuelles peuvent apporter du soutien organisationnel et financier aux entreprises afin de leur offrir un meilleur accès à la formation. Le soutien organisationnel peut comprendre notamment de l'aide pour identifier et développer des formations appropriées, et pour préparer des demandes de subventions pour de la formation. Le soutien financier renvoie à ces subventions que les entreprises peuvent obtenir grâce à la mutuelle afin de réduire leurs coûts de formation. Le tableau 2 montre la grande diversité des caractéristiques des mutuelles de formation.

Les membres des mutuelles

En 2015, la mutuelle CEFACQ comptait 5 800 entreprises membres, ce qui est beaucoup plus élevé que les trois autres mutuelles à l'étude ici. Ce nombre important est dû au partenariat de la CEFACQ avec l'ACQ, dont les 5 800 entreprises membres du sous-secteur commercial sont automatiquement membres de la mutuelle. Celles-ci payent leur cotisation de membre, permettant ainsi à leurs employés de s'inscrire à des activités de formation. Les autres mutuelles à l'étude n'avaient pas ce type d'entente partenariale et devaient donc convaincre une à une les entreprises de leur secteur de devenir membre. Les autres mutuelles étaient donc de taille beaucoup plus modeste : Parcours comptait à peine 31 membres sur près de 16 000 installations de SGE au Québec.

Les mutuelles de formation ont donc le double défi de recruter des membres et de trouver du financement. Leur succès à cet égard varie énormément. Formarez était en tête de liste avec 4,5 millions de dollars reçus de la CPMT entre 2010 et 2015, montant accordé pour qu'elle puisse former les employés du secteur en accord avec de nouvelles réglementations sanitaires et sécuritaires dans les résidences pour aînés. En dernière position, la mutuelle Parcours a reçu 25 000 dollars de la CPMT durant toute son existence.

Le nombre d'activités de formation varie aussi grandement, allant de 30 par année chez Graphi'Com à trois chez Formarez.

¹⁰ Certains de ces indicateurs sont tirés d'obligations aux mutuelles de formation données par la CPMT. Les autres ont été identifiés lors de ma collecte de données.

¹¹ À ce jour, aucune étude n'évalue l'impact des mutuelles de formation sur les entreprises et les employés au Québec. Ce sujet est un domaine prometteur pour des recherches futures.

Tableau 2. Indicateurs d'efficacité des mutuelles de formation

Indicateurs	CEFACQ	Formarez	Graphi'Com	Parcours
Nombre de membres	En mars 2015 : 5 800, nombre stable depuis plusieurs années	En 2011 : 200 En 2015 : 1 900	En 2011-2012 : 30 En 2015 : 150	En 2015 : 31
Montant investi en formation	Depuis 2013 : 300 000 \$ par année	De 2010 à 2015 : 4,5 M\$ au total	De 2011-2015 : 200 000 \$ par année; En 2013-2014 : 450 000 \$ par année; En 2014-2015 : 280 000 \$ par année	Depuis avril 2015 : 25 000 \$
Nombre d'activités de formation par année	20	3	En 2011 et 2012 : 4 En 2013-2015 : 30	16
Nombre d'attestations	3 200 par année	En 2010-2015: 4 228	En 2011-2015:200 par année En 2013-2014 : 478 En 2014-2015 : 300	En 2015 : 100
Portée sectorielle	Formation offerte aux gestionnaires et au personnel administratif de l'industrie de la construction	Formation offerte aux employés syndiqués et non syndiqués du secteur	Formation offerte à toutes les entreprises du secteur	Formation offerte à l'ensemble des réseaux de garderies à but lucratif et non lucratif du Québec
Portée territoriale	Partout au Québec	–	–	Priorité aux régions éloignées

Source : Entrevues de l'auteur avec des intervenants du milieu.

Portée sectorielle des mutuelles

La portée sectorielle diffère également d'une mutuelle à une autre. La formation offerte par le CEFACQ est spécialisée et correspond à un segment particulier de son secteur (le personnel administratif et les gestionnaires hors décret) qui n'était pas bien servi. Les autres mutuelles n'avaient pas d'objectif clairement défini quant aux besoins à combler en matière de formation et aux catégories de main-d'œuvre à cibler. Elles tentaient de répondre aux multiples besoins des diverses catégories de main-d'œuvre de leur secteur. Par exemple, lors de la création de Parcours, les ministères de la Famille et du Travail ont obligé cette mutuelle à couvrir l'ensemble des réseaux des garderies éducatives à but lucratif et non lucratif du Québec, afin de favoriser la formation dans toutes les garderies du Québec.

De son côté, Formarez a contribué à la formation des employés syndiqués et non syndiqués de son secteur, même si ces derniers ne se sont pas investis dans le soutien au fonctionnement de la mutuelle. Cette approche s'est avérée coûteuse, principalement en ce qui concerne le travail administratif, surtout lorsque le ministère de la Santé a introduit en 2013 un nouveau règlement sur la certification des résidences privées

qui exigeait un nouveau programme de formation en entreprise pour toutes les résidences privées syndiquées et non syndiquées.

Graphi'Com se démarquait dans son secteur en tentant de répondre à tous les besoins de formation des employés. Ainsi, par le biais de la mutuelle, des employés de plusieurs entreprises du même secteur étaient formés ensemble afin de créer une synergie. Les employés qui participaient à des formations en dehors du cadre de leur entreprise rencontraient en effet des personnes du même milieu qu'elles n'auraient pas côtoyées autrement, ce qui pouvait donner lieu à des échanges bénéfiques pour tous.

Portée territoriale des mutuelles

Grâce à son association avec l'ACQ qui a des bureaux dans 11 régions du Québec, le CEFACQ offre des formations presque partout dans la province. Afin de former la main-d'œuvre partout au Québec, la mutuelle accepte en outre d'assumer les pertes financières associées à une offre de formation qui est moins rentable dans certaines régions éloignées en raison de clientèles moins nombreuses.

La pénétration de la mutuelle Parcours était meilleure dans les régions éloignées que dans les grands centres urbains. Les compressions budgétaires imposées aux regroupements régionaux des CPE en 2014 ont contraint certains d'entre eux à cesser leurs activités de formation, alors que les regroupements des centres urbains maintenaient ces services. En conséquence, Parcours comblait cette perte en région éloignée en offrant des formations aux CPE qui étaient devenues membres.

Graphi'Com et Formarez étaient principalement actives dans de grands centres urbains, car elles y trouvaient plus facilement et en plus grand nombre des entreprises et des employés prêts à participer à des formations. Ces deux mutuelles avaient toutefois de la difficulté à mobiliser des entreprises et des employés en régions éloignées.

Conditions d'efficacité des mutuelles de formation

En rassemblant des PME d'un secteur d'activité donné qui sont intéressées à former leurs employés, les mutuelles de formation peuvent potentiellement parvenir à mobiliser davantage de ressources, d'acteurs et d'organisations pour réduire les coûts de ces activités et accroître leur accessibilité. Les recherches démontrent que le succès des mutuelles de formation passe par la présence d'acteurs clés capables de mobiliser et d'utiliser les ressources nécessaires, et par la capacité des mutuelles à établir des complémentarités positives (ou avantageuses) avec d'autres organisations (Crouch, 2005 ; Lawrence *et al.*, 2009 ; Morissette et Charest, 2010). De quelle manière les quatre mutuelles à l'étude se démarquent-elles à ce chapitre ¹² ?

¹² Mes travaux s'appuient sur l'approche néo-institutionnaliste qui permet d'étudier la contribution de ces dispositifs au développement des compétences de la main-d'œuvre et d'effectuer une lecture analytique à l'aide des concepts d'« entrepreneur institutionnel » et de « complémentarité institutionnelle ». Le modèle d'analyse repose sur ces deux concepts et cherche à montrer si (et comment) les entrepreneurs institutionnels et les complémentarités institutionnelles influent sur la contribution des dispositifs de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Dans le cadre de mes travaux de recherche (Blanchet, 2017), j'ai réalisé 14 entretiens avec 15 intervenants différents, parmi lesquels se trouvaient les directeurs généraux des mutuelles, les représentants syndicaux et patronaux, ainsi que le représentant officiel de la CPMT¹³. Je les ai interrogés sur leurs connaissances des enjeux de la formation, les ressources qui y sont consacrées et l'importance qu'ils accordent aux institutions de formation, à la participation à la formation, aux opportunités d'accès à l'information, aux réseaux et aux ressources financières et stratégiques.

Les acteurs du milieu

Les directeurs généraux des mutuelles, les directeurs des ressources humaines, les représentants syndicaux et les directeurs d'entreprise qui gravitent autour des mutuelles sont des acteurs (pouvant être institutionnels) qui recherchent constamment des occasions d'influencer leur organisation (Streck et Thelen, 2005). En tant que tels, ils se positionnent stratégiquement à l'intersection de réseaux sociaux, organisationnels et institutionnels qui sont capables de fournir des opportunités, de produire des idées encore plus innovantes, et de mobiliser des ressources financières et autres, y compris par un soutien politique. Un tel positionnement stratégique, associé à leurs compétences politiques, leur permet de réaliser des innovations, d'influencer les trajectoires d'organisations et de s'adapter plus facilement aux changements contextuels en transformant ces changements en opportunités.

Visions, intérêts et capacités des acteurs

Mes travaux montrent que les acteurs institutionnels qui gravitent autour des mutuelles poursuivent leur vision et leurs intérêts propres en fonction des capacités qui sont à leur disposition dans un secteur particulier. La *vision* représente l'importance qu'ils accordent aux institutions et à la participation à la formation ; les *intérêts* reflètent leur motivation à poursuivre les opportunités d'accès à des informations, des ressources et des réseaux ; et les *capacités* renvoient aux éléments dont ils disposent pour agir. Je cherche à comprendre comment les visions, les intérêts et les capacités de ces acteurs pour accéder à des ressources et les sécuriser et pour mobiliser des intervenants d'un secteur peuvent influencer l'apport des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Selon les entrevues que j'ai réalisées, les acteurs (la direction générale de la mutuelle et le représentant de l'ACQ) qui gravitent autour de la mutuelle CEFACQ ont des visions alignées, concises et claires, notamment au sujet des groupes d'employés visés par la mutuelle et de sa portée dans son secteur d'activité et dans l'ensemble du territoire québécois. Les visions des acteurs de la mutuelle Parcours semblaient aussi harmonisées, notamment en ce qui concerne l'amélioration de la qualité de la formation. Dans le cas des mutuelles Formarez et Graphi'Com, toutefois, il semblait y avoir presque autant de visions que d'acteurs, ce qui semble avoir nui à la clarté de leur plan d'action en matière de formation de la main-d'œuvre dans leurs secteurs respectifs.

¹³ Les entretiens se sont déroulés à Montréal, Belœil, Gatineau et Québec entre le 1^{er} juillet 2015 et le 7 janvier 2016. Les entretiens semi-structurés ont duré en moyenne 90 minutes.

Bien que les quatre mutuelles et leurs dirigeants avaient des intérêts convergents – accéder à plus d’information et de ressources financières et stratégiques ainsi qu’à des réseaux afin d’offrir de la formation –, leurs stratégies pour y accéder étaient différentes. Par exemple, le CEFACQ compte principalement sur son partenaire – l’ACQ, qui est l’association patronale – et sur ses associations régionales pour accéder à des informations pertinentes à leurs activités, à des réseaux, à des ressources humaines, à des services organisationnels et à des fonds pour l’achat de matériel technologique (comme de nouveaux logiciels). Par ailleurs, cette mutuelle recherche également d’autres sources de financement ainsi que des opportunités d’accès à des réseaux, tels que des partenaires universitaires, l’Association canadienne de la construction et la Régie du bâtiment du Québec, afin d’élargir son offre de formation.

La direction générale de Formarez a collaboré avec plusieurs acteurs, notamment avec Formation Québec en réseau, le ministère de la Santé, le Regroupement québécois des résidences pour aînés et la Table des grands groupes de résidences. Ces partenaires pouvaient non seulement identifier les besoins en formation dans le secteur, mais également fournir un accès à des informations, des réseaux et des ressources. Par exemple, l’organisme Formation Québec en réseau, qui travaille également avec 29 comités sectoriels de main-d’œuvre, a donné à Formarez un accès unique à ses réseaux d’entreprises. Cependant, Formarez n’a pas su mobiliser ces organisations afin d’acquérir les capacités nécessaires pour offrir de la formation à toutes les résidences privées, ce qui explique en partie sa disparition.

À partir de 2015, la CPMT a demandé que Graphi’Com soit chapeauté par son comité sectoriel de main-d’œuvre, qui coordonne les grandes orientations de la mutuelle. L’objectif était de permettre un certain contrôle et d’éviter des décisions qui auraient pu créer une concurrence inutile avec des partenaires du secteur, comme l’Institut des communications graphiques (qui est un acteur important dans le secteur), et pour encourager une plus grande participation aux activités de formation. Le CSMO offrait également des opportunités de réseautage avec des entreprises du secteur et partageait ses bureaux avec la mutuelle, ce qui permettait un partage des ressources matérielles. Graphi’Com a aussi été liée avec deux associations patronales par des ententes de partenariat sur le plan de la formation et de l’adhésion, ce qui a lui a permis d’augmenter le nombre d’entreprises membres. Malgré cette synergie, Graphi’Com n’a pas réussi à convaincre suffisamment d’entreprises de son secteur de devenir membre et de s’investir dans le fonctionnement de la mutuelle et la formation. Étant donné que les entreprises se font concurrence, regrouper leurs employés pour participer à des formations communes ne les intéressait pas beaucoup.

La direction générale de la mutuelle Parcours avait mis sur pied un comité d’experts représentatif du réseau des services de garderies éducatives à la petite enfance du Québec. Ce comité avait pour but de raffiner l’analyse de la mutuelle au sujet de l’offre de formation, d’en évaluer la qualité et de déterminer son impact sur la qualité des services de garde. Le comité était composé de représentants des employeurs et des salariés, d’un organisme de formation, d’une université et de l’Association des enseignantes et des enseignants en techniques d’éducation à l’enfance (AEETÉE). Il était

une instance offrant à la mutuelle des opportunités d'accès à de l'information et à des réseaux, comme celui des Regroupements des centres de la petite enfance. Le CSMO a aussi joué un rôle crucial dans la création et le développement de Parcours en collaborant à ses demandes de financement, en préparant un avis de résolution¹⁴ favorable à son soutien et en participant à la formation de son conseil d'administration. En même temps, le CSMO ne chapeautait pas la mutuelle, préférant qu'il s'agisse d'une entité indépendante avec son propre conseil d'administration, au sein duquel siégeait un de ses représentants. En fin de compte, Parcours n'a pas réussi à mobiliser les ressources financières de son secteur et n'a pas acquis les capacités nécessaires pour offrir de la formation à tous les réseaux de SGE du Québec.

Résumé du rôle des acteurs qui gravitent autour des mutuelles

Les acteurs institutionnels qui gravitent autour d'une mutuelle de formation peuvent donner accès à des ressources financières et à des réseaux organisationnels, en plus de favoriser l'investissement des entrepreneurs et la participation des syndicats non seulement dans les activités de formation, mais également dans la gestion même de la mutuelle, permettant ainsi d'en assurer la réussite. Une mutuelle qui ne bénéficie pas de l'apport de tels acteurs risque de ne pas accéder aux ressources qui lui permettraient de mobiliser toutes les parties prenantes de son secteur.

Cependant, mes recherches ont montré que les acteurs qui gravitaient autour des quatre mutuelles à l'étude avaient parfois des visions qui étaient alignées et des intérêts convergents, mais pas toujours. De plus, les capacités des acteurs et leurs stratégies pour obtenir des ressources multiples variaient considérablement : certains s'appuyaient principalement sur leur CSMO ou sur des associations patronales, alors que d'autres semblaient dépourvus de stratégies et de capacités.

Complémentarité entre les mutuelles de formation et d'autres organisations

La complémentarité entre les mutuelles de formation et les organisations qui gravitent autour d'elles démontre l'appui qu'elles reçoivent (ou non) sur le plan de l'obtention d'informations, de la collaboration et des ressources. Cette complémentarité prend forme entre deux institutions ou plus qui interagissent et qui peuvent être soutenues différemment et simultanément par une diversité d'autres institutions, telles que l'État, le patronat, les syndicats ou autres. La complémentarité institutionnelle est donc continuellement renégociée et contestée par des acteurs. Aucun mécanisme ne garantit sa stabilité et elle dépend de l'appui politique constant des parties prenantes pour survivre à long terme (Busemeyer et Trampusch, 2012). Elle n'est donc pas nécessairement le résultat d'un processus rationnel où les acteurs tentent d'obtenir une complémentarité optimale. Elle n'est pas non plus intentionnelle, ou planifiée par des élites issues des gouvernements ou du monde des affaires.

¹⁴ Document rédigé et approuvé par le conseil d'administration du CSMO qui recommande à la CPMT de soutenir financièrement la mutuelle.

La complémentarité dépend donc plutôt des forces politiques en présence. Celles-ci peuvent donner lieu à des coopérations entre une mutuelle et des organisations qui apportent du soutien au développement des compétences ou encore de la concurrence qui lui est nuisible. Pour les mutuelles, les retombées de la complémentarité institutionnelle peuvent être positives ou négatives. Par exemple, dans le cadre d'offres de contrats de formation annoncées par le gouvernement, les mutuelles et des fournisseurs privés de formation entrent en compétition afin de décrocher ces lucratifs contrats. Dans d'autres circonstances, les mutuelles ont su établir des complémentarités positives avec des fournisseurs privés afin d'offrir des formations aux entreprises.

Opérationnaliser la complémentarité institutionnelle

Pour bien comprendre la complémentarité institutionnelle, j'ai opérationnalisé ce concept selon trois dimensions : la finalité, les ressources et le pouvoir. La finalité désigne ce que la mutuelle cherche à accomplir. Elle comporte deux indicateurs : un mandat général et des objectifs spécifiques. Par exemple, un des objectifs sous-jacents des mutuelles de formation est de soutenir « les entreprises qui ne disposent pas des ressources nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre d'activités visant le développement des compétences de leur main-d'œuvre » (Emploi Québec, 2011). Sachant que les mutuelles de formation font partie du cadre normatif de la loi du 1 %, il faut comprendre comment leur mandat général est en complémentarité avec celui d'autres organisations.

L'analyse des ressources financières ou stratégiques déployées plus particulièrement à l'échelle du conseil d'administration et des ressources humaines sert à comprendre si les mutuelles sont autonomes ou dépendantes à l'égard de la complémentarité qu'elles ont avec d'autres institutions.

Enfin, l'analyse des relations de pouvoir en termes des leviers utilisés révèle la coopération ou la concurrence qu'il peut y avoir entre des mutuelles et des organisations. Pour la coopération, deux indicateurs ont été identifiés : le partage de l'information et la présence d'activités communes. Pour la concurrence, c'est la hiérarchie institutionnelle qui sert d'indicateur.

Cette analyse montre que le CEFACQ n'est pas en concurrence avec l'ACQ – qui a une grande influence –, mais à son service. La mutuelle répond certes à des commandes de l'ACQ ou accepte certaines manières de procéder, mais le CEFACQ a la latitude nécessaire pour offrir de la formation au plus grand nombre d'entreprises et d'employés. De plus, le CEFACQ dispose d'une certaine autonomie financière grâce aux subventions du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, de la CPMT, des cotisations annuelles des employeurs, des frais d'inscription aux formations, et du 1 p. 100 de cotisation de certaines entreprises. L'ACQ fournit à la mutuelle des ressources humaines, des services organisationnels et des ressources matérielles, et les deux organisations partagent le même conseil d'administration, qui est représentatif de tous les acteurs de l'industrie de la construction qui gravitent autour de la mutuelle. La composition de ce conseil d'administration lui permet par ailleurs une plus grande cohérence avec les associations régionales de

l'ACQ et avec la mutuelle. Cette complémentarité avec l'association patronale facilite l'accès à une formation à moindres coûts sur tout le territoire québécois, favorisant ainsi le développement des compétences de la main-d'œuvre dans le secteur de la construction.

Les bureaux de Formarez étaient hébergés dans les locaux du Regroupement québécois des résidences pour aînés, facilitant ainsi les échanges avec l'Association des propriétaires de résidences. Cependant, Formarez fonctionnait dans un environnement concurrentiel. En effet, la mutuelle était en concurrence avec l'organisme Formation Québec en réseau. Une complémentarité institutionnelle positive avec cette organisation présente partout au Québec par le biais des commissions scolaires aurait permis d'éviter la duplication des tâches et d'économiser sur les coûts engagés pour identifier les besoins et donner les formations. De plus, l'industrie se compose principalement de petites résidences privées pour aînés qui se font concurrence. Celles-ci étaient réticentes à prendre part aux activités de formation de la mutuelle, craignant de perdre des employés au profit de grandes résidences du secteur public qui ont tendance à offrir de meilleurs salaires. Les grandes résidences pour aînés n'ont pas adhéré non plus à la mutuelle, car elles assuraient elles-mêmes la formation de leur personnel. Par conséquent, Formarez a eu du mal à obtenir la participation des résidences privées et du financement en dehors des subventions de la CPMT. Les employeurs siégeant au conseil d'administration de Formarez n'ont pas compris l'intérêt d'investir financièrement dans la formation et de mettre des efforts dans la mutuelle. La volonté politique et les ressources financières de la CPMT n'ont pas été suffisantes pour assurer la réussite de Formarez. En effet, il aurait fallu que l'intérêt des résidences pour aînés soit au rendez-vous pour générer l'indispensable investissement dans la formation et dans la gestion de la mutuelle. De plus, elle n'était pas entourée d'acteurs institutionnels qui auraient pu lui donner accès à des ressources financières, à des réseaux organisationnels et à une capacité de mobilisation des résidences privées et des partenaires.

Les deux autres mutuelles, Graphi'Com et Parcours, qui étaient en complémentarité avec leur CSMO et leurs syndicats, ont reçu le soutien de ceux-ci, comme des services-conseils et des moyens de communication auprès des employeurs ou des employés de leur secteur, afin d'amener des acteurs à investir en formation. Par exemple, Parcours a eu l'occasion de contacter un grand nombre d'éducatrices grâce à l'un des syndicats impliqués. De plus, son CSMO conseillait, appuyait et approuvait ses demandes de soutien financier. Enfin, des représentants de leur CSMO respectif siégeaient aux conseils d'administration de ces deux mutuelles.

Cependant, ces deux mutuelles de formation faisaient directement concurrence à certaines organisations de leurs secteurs respectifs. Par exemple, Parcours concurrençait les regroupements de CPE situés dans les centres urbains qui offraient déjà des formations. De plus, compte tenu des compressions budgétaires imposées aux CPE, le contexte n'était pas favorable à l'investissement en formation. De son côté, Graphi'Com était en compétition avec l'Institut des communications graphiques, à qui elle achetait des services de formation. Tout comme Formarez, Graphi'Com faisait face à des entreprises qui refusaient d'investir dans la formation pour éviter de perdre des salariés au profit de leurs

concurrents. Ces situations ont créé des tensions et ont nui au soutien que les mutuelles apportaient au développement des compétences de leur main-d'œuvre.

Le constat général, c'est que les mutuelles de formation se trouvent souvent dans une position de dépendance, tant hiérarchique que financière, à laquelle elles ont du mal à se soustraire. Par conséquent, les retombées des complémentarités établies entre les mutuelles et les autres organisations dépendent généralement de la bonne volonté de ces dernières. Encore une fois, malgré la volonté politique et les ressources financières de la CPMT, l'intérêt des entreprises n'était pas suffisant pour les amener à investir du temps et de l'argent dans ces mutuelles. Cet intérêt aurait pu assurer la réussite de Parcours, de Graphi'Com et de Formarez.

Résumé des conditions d'efficacité des mutuelles de formation

Un des fondements du système de développement des compétences du Québec repose sur l'idée que les institutions intermédiaires semi-publiques d'un secteur – c'est-à-dire les mutuelles de formation – sont plus aptes que le gouvernement à rassembler les acteurs locaux, à mobiliser des ressources variées et à combler adéquatement les besoins de formation en entreprise.

Mon analyse de la trajectoire de plusieurs mutuelles de formation dans divers secteurs indique qu'afin de favoriser au mieux le développement de la main-d'œuvre, ces institutions intermédiaires doivent être en mesure de s'entourer d'acteurs institutionnels qui sauront identifier adéquatement :

- Les besoins et le type de formation ;
- Les objectifs à atteindre ;
- La concurrence et les chevauchements inutiles ; et
- Les sources de complémentarité et les ressources en place.

Par ailleurs, la responsabilité du succès des mutuelles appartient en grande partie aux acteurs et aux intervenants du secteur qui gravitent autour d'elles. Par exemple, la présence de plusieurs acteurs engagés au conseil d'administration d'une mutuelle permet d'adopter une vision plus globale et à plus long terme de la formation dans le secteur en question que celle d'un centre de formation privé. Une mutuelle peut ainsi offrir des services plus complets et de la formation à moindres coûts à ses membres, tout en étant à l'affût des nouveaux besoins de formation identifiés par les membres de son conseil d'administration qui ont à cœur la réussite de cette institution.

CONCLUSION

La nécessité de mettre en place des politiques gouvernementales afin d'améliorer les investissements dans le développement des compétences alimente des débats publics non seulement au Québec, mais également au niveau fédéral et dans les autres provinces. Les dispositifs de formation existants au Canada et dans le monde, qu'ils soient

destinés à la main-d'œuvre ou aux entreprises, ne répondent pas adéquatement aux besoins des PME et d'une main-d'œuvre peu qualifiée. On aura donc intérêt à examiner l'expérience québécoise en matière de mutuelles de formation, un dispositif qui vise à inciter les entreprises, en particulier les PME, à combler les besoins de formation dans certains secteurs d'activité économique où l'offre de formation est inadéquate.

Les mutuelles de formation ont été créées au début des années 2000 dans le but de rendre la formation plus accessible aux travailleurs, principalement ceux des PME, en mutualisant l'offre de formation et en profitant des économies d'échelle ainsi générées. Ces institutions intermédiaires semi-publiques font donc partie du système québécois de développement des compétences de la main-d'œuvre depuis ce temps, l'optique étant que dans ce domaine, elles sont plus aptes à être efficaces que les institutions gouvernementales.

Dans cette étude, j'ai examiné quatre mutuelles de formation afin de déterminer si elles ont atteint l'objectif de mobiliser des entreprises québécoises à investir en formation et de comprendre quelles sont les conditions qui contribuent à leur efficacité et à leur réussite. Deux éléments en particulier ont retenu mon attention : le rôle des acteurs institutionnels et la complémentarité avec d'autres organisations du milieu.

Mes recherches montrent que les mutuelles de formation ne suivent pas toutes la même trajectoire.

En effet, les objectifs principaux des mutuelles varient considérablement et ne coïncident pas toujours avec leurs capacités à les atteindre ou à répondre aux attentes parfois irréalistes de certains syndicats ou entreprises. Comme c'est le cas pour les autres dispositifs de formation passés en revue au début de cette étude, certaines mutuelles ne définissent pas assez précisément leurs objectifs, qui devraient être d'offrir des formations bien ciblées sur certains besoins et certaines catégories d'employés ou d'entreprises. Par conséquent, ces mutuelles échouent à atteindre des résultats concrets, alors que d'autres, comme le CEFACQ, y parviennent.

Par ailleurs, les mutuelles de formation examinées ici n'avaient pas toutes les mêmes capacités à leur disposition pour atteindre leurs objectifs. Selon mon analyse, le succès des mutuelles dépend principalement :

- De la volonté d'acteurs institutionnels des secteurs d'activité économique visés de s'impliquer activement dans le fonctionnement des mutuelles et d'investir en formation ;
- De la complémentarité des mutuelles avec d'autres organisations du milieu capables de leur fournir des ressources matérielles, organisationnelles et financières pour soutenir le développement des compétences des employés des PME.

Parmi les mutuelles analysées, une seule – le CEFACQ – était appuyée par des acteurs dont les visions étaient harmonisées et qui avaient des habiletés politiques qui leur

permettaient de se positionner stratégiquement pour obtenir les ressources financières et matérielles nécessaires, mobiliser des leaders du secteur et se servir d'eux comme leviers. Les conseils d'administration des mutuelles de formation, composés d'une variété d'acteurs du secteur, revêtent une importance particulière à cet égard. Leurs membres devraient avoir une connaissance approfondie des besoins et de l'offre de formation dans leur secteur, et jouer un rôle actif pour favoriser la réussite de ces mutuelles.

Les mutuelles de formation peuvent donc représenter un moyen efficace d'encourager les PME à investir dans la formation et de rendre celle-ci plus accessible aux travailleurs qui en ont le plus besoin. Dans les bonnes conditions, les mutuelles peuvent compenser certaines faiblesses d'autres dispositifs. Étant donné l'implication active des acteurs institutionnels au sein d'une mutuelle, celle-ci est plus à même d'identifier les formations les plus nécessaires et les catégories d'employés ayant les besoins les plus grands. De plus, les complémentarités positives avec d'autres institutions apportent divers types de soutien aux mutuelles : ressources financières, réseautage, mobilisation des capacités. Ces conditions réunies, une mutuelle peut avoir un grand impact sur le développement des compétences de la main-d'œuvre sur les plans sectoriel et territorial.

Afin de corriger le tir et de mieux bénéficier de cette approche innovante, le Québec aurait intérêt à évaluer de plus près les facteurs qui ont contribué au succès de certaines mutuelles et à tirer des leçons de celles qui n'ont pas réussi. Pour ce faire, il serait nécessaire de collecter les données requises afin de mesurer la performance et l'efficacité des mutuelles, entre autres les gains qu'elles peuvent apporter aux employeurs et aux employés en matière de productivité, de salaires et de rétention. Il serait aussi important de mieux comprendre ce qui motive les entreprises à participer ou non à des mutuelles de formation.

Les gouvernements provinciaux, qui cherchent également à accroître les investissements en formation, pourraient envisager de mettre en place des mutuelles de formation afin de compléter d'autres mesures déjà existantes. Avant de procéder ainsi, ils devraient toutefois s'assurer de la motivation et de l'intérêt des acteurs, des entreprises et des syndicats des secteurs visés par cette intervention, car ceux-ci devront s'y investir pour assurer leur réussite. Si les bonnes conditions étaient réunies, les mutuelles de formation pourraient contribuer de façon importante au développement des compétences dans divers secteurs d'activité au pays et répondre tout particulièrement aux besoins flagrants des PME et des travailleurs peu qualifiés.

REFERENCES

- Ballot, G., F. Fakhfakh et E. Taymaz, 2006. « Who Benefits from Training and R&D, the Firm or the Workers? », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 44, n° 3, p. 473-495.
- Bernier, C., 2011. *Formation et employabilité : Regard critique sur l'évolution des politiques de formation de la main-d'œuvre du Québec*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Blanchet, Y., 2017. *La contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre au Québec*, thèse de doctorat en vue de l'obtention du grade de Ph. D. en relations industrielles, Université de Montréal.
- Busemeyer, M. R., et C. Trampusch, 2012. *The Political Economy of Collective Skill Formation*, Oxford University Press.
- CEDEFOP, 2011a. *The Economic Benefits of VET for Individuals*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- , 2011b. *Vocational Education and Training is Good for You: The Social Benefits of VET for Individuals*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- , 2011c. *The Impact of Vocational Education and Training on Company Performance*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- , 2011d. *Vocational Education and Training for the Common Good: The Macrosocial Benefits of VET*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- Charest, J., 2006. *La contribution des normes du travail à une stratégie relative au capital humain*, rapport de recherche présenté à la Commission sur l'examen des normes du travail fédérales.
- Charest, J., 2008. « Challenges Facing Workforce Training in Canada: Policy Perspectives for the Future », *The Canadian Labour and Employment Law Journal*, vol. 14, p. 1-24.
- Commission des partenaires du marché du travail, 2022. « Mutuelles de formation reconnues », <https://www.cpmpt.gouv.qc.ca/formation/mutuelles-reconnues.asp>.
- Crouch, C., 2005. *Capitalist diversity and change : Recombinant Governance and Institutional Entrepreneurs*, Oxford University Press.
- Descy, P., et M. Tessaring, 2005. *The value of learning: evaluation and impact of education and training. Third report on vocational training research in Europe. Synthesis Report*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, https://www.cedefop.europa.eu/files/3042_en.pdf.
- Dostie, B., et C. Montmarquette, 2007. *La formation parrainée par les employeurs au Canada : synthèse de la documentation à l'aide de données extraites de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés*, Ottawa, Ressources humaines et Développement social Canada.
- Emploi-Québec, 2021. « Loi sur les compétences : Mutuelles de formation », ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, <https://www.emploi-quebec.gouv.qc.ca/entreprises/sinformer-sur-ses-responsabilites-legales/loi-sur-les-competences/>.
- Gautié, J., et C. Perez, 2010. « Les comptes individuels de formation : fondements et enseignements », *Transformations et innovations économiques et sociales en Europe : quelles sorties de crise ? Regards interdisciplinaires*, vol. 1, p. 297-313.
- Healy, T., et S. Côté, 2001. *Du bien-être des nations : le rôle du capital humain et social. Enseignement et compétences*, Paris, Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement de l'OCDE.
- Heckman, J. J., et J. A. Smith, 2003. « The Determinants of Participation in a Social Program: Evidence from a Prototypical Job Training Program », *Journal of Labor Economics*, vol. 22, n° 2, p. 243-298.
- Lawrence, T. B., R. Suddaby et B. Leca, 2009. « Introduction : Theorizing and Studying Institutional Work », dans *Institutional work : actors and agency in institutional studies of organizations*, T. B. Lawrence, R. Suddaby et B. Leca (dir.), Cambridge University Press, p. 1-27.
- Maxwell, N. L., 2006. *The Working Life: The Labor Market for Workers in Low-Skilled Jobs*, W.E. Upjohn Institute for Employment Research.

- Monchatre, S., et M. Tallard, 2013. « Action publique et régulation de la formation professionnelle continue : une comparaison France/Québec », dans *Emploi, formation, compétences : les régulations de la relation salariale en question*, Élodie Béthoux, Jean-Vincent Koster, Sylvie Monchatre, Frédéric Rey, Michèle Tallard et Catherine Vincent (dir.), Toulouse, Octarès éditions, p. 229-240.
- Ministère de l'Emploi de la Solidarité sociale et de la Famille, 2005. *L'évaluation formative de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre (loi du 1%) rapport d'enquête auprès des employés*, Québec, Direction générale des politiques, Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, Direction de l'évaluation, <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs14132>.
- Morissette, L., et J. Charest, 2010. « Variétés de capitalisme ou entrepreneurs institutionnels ? Une application aux cas de la sous-traitance et de la formation de la main-d'œuvre au Québec », *The Canadian Review of Sociology*, vol. 47, n° 3, p. 225.
- Myers, K., S. Harding et K. Pasolli, 2021. *Skills Training That Works: Lessons from Demand-Driven Approaches*, IRPP Study 84, Montréal, Institut de recherche en politiques publiques.
- OCDE, 2005. *Promouvoir la formation des adultes*, Paris, Organisation de coopération et de développement économique, <https://www.oecd.org/fr/education/innovation-education/promouvoir-la-formation-des-adultes.htm>.
- Streeck, W., et K. Thelen, 2005. « Introduction: Institutional Change in Advanced Political Economies », dans *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*, Wolfgang Streeck et Kathleen Thelen (dir.), New York, Oxford University Press, p. 1-39.



INSTITUT
DE RECHERCHE
EN POLITIQUES
PUBLIQUES

INSTITUTE
FOR RESEARCH
ON PUBLIC
POLICY

L'IRPP contribue à l'amélioration des politiques publiques en produisant des recherches et des analyses approfondies qui éclairent le débat sur les grands enjeux auxquels sont confrontés les Canadiens et leurs gouvernements.

The IRPP seeks to improve public policy in Canada by generating research, providing insight and influencing debate on current and emerging policy issues facing Canadians and their governments.

Les droits d'auteur appartiennent à l'IRPP.
Pour commander ce document ou demander la permission de l'utiliser
ou de le reproduire, veuillez communiquer avec l'IRPP.

IRPP
1470, rue Peel, bureau 200
Montréal (Quebec) H3A 1T1
Téléphone : 514 985-2461
Télécopieur : 514 985-2559
Courriel : irpp@irpp.org