

## FAITS SAILLANTS

---

### TITRE : ÉVALUATION DES SERVICES AUX ENTREPRISES D'EMPLOI-QUÉBEC VOLET : ÉVALUATION DES EFFETS BRUTS DE DEUX MESURES

---

#### 1. CONTEXTE

La Direction générale adjointe des mesures et des services d'Emploi-Québec (E.-Q.) et le groupe de travail sur les mesures et services d'E.-Q. de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) ont mandaté la Direction de l'évaluation afin de procéder à l'évaluation des services directs et personnalisés aux employeurs, soit les services rendus par l'entremise de la mesure Concertation pour l'emploi (CPE) et la mesure de Formation volet entreprises (MFOR-entreprises).

La mesure CPE offre aux employeurs des services spécialisés de soutien à la gestion des ressources humaines (GRH). Ces services peuvent prendre différentes formes et donner lieu à une aide financière de la part d'E.-Q. :

- la consultation en GRH pour répondre à des besoins précis (ex. : description de tâches, cohésion d'équipe, recrutement et sélection, gestion de la relève, etc.);
- le diagnostic d'entreprise réalisé par des spécialistes externes;
- l'aide à la mise sur pied d'un service des ressources humaines, incluant, le cas échéant, un soutien pour l'embauche d'un responsable du service mis en place;
- le *coaching* de gestion réalisé par un jumelage avec une ressource spécialisée;
- les autres services : le comité de concertation, la stabilisation de l'emploi, l'aménagement et la réduction du temps de travail et le comité d'aide au reclassement.

Quant à la mesure MFOR-entreprises, elle offre du financement aux entreprises pour des activités de développement des compétences en milieu de travail à l'intention de leur personnel : achats de services de formation auprès des établissements d'enseignement ou formations en entreprise.

Comme première étape du projet d'évaluation, une recension d'écrits sur les aides publiques aux entreprises dans les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques et sur l'évaluation de ces aides, ainsi qu'un cadre et une stratégie d'évaluation des services aux entreprises ont été présentés aux directions concernées d'E.-Q. et au groupe de travail de la Commission des partenaires du marché du travail.

Par la suite, une évaluation des processus touchant les deux mesures ciblées a été produite. Les objectifs visés par cette étude étaient de connaître le fonctionnement des mesures CPE et MFOR-entreprises et de fournir une première image de la perception des entreprises sur les services d'E.-Q., de même que leurs besoins. Les résultats et les recommandations de cette étude ont été présentés au comité de gestion d'E.-Q., au groupe de travail de la CPMT et au comité exécutif du MESS. Ce dernier a approuvé les recommandations de l'étude lors de sa séance du 18 février 2008.

L'étape suivante consistait à mesurer les effets bruts des deux mesures auprès d'entreprises qui ont obtenu des services par la mesure CPE et auprès d'entreprises et d'employés qui ont bénéficié d'activités de formation dans le cadre de MFOR-entreprises. Nous présentons ici les principaux résultats de cette étude.

#### 2. MÉTHODOLOGIE

Une approche quantitative au moyen d'un sondage téléphonique a été retenue pour la mesure des effets de CPE et MFOR-entreprises. La population à l'étude se compose des entreprises qui ont terminé une participation à l'une de ces mesures au cours de l'année 2006-2007. Pour l'enquête auprès des employés (MFOR seulement), ce sont les entreprises sondées qui ont fourni, sur une base volontaire, les coordonnées des personnes.

La collecte de données s'est déroulée en février et mars 2009. L'échantillon a été tiré à partir du fichier des entreprises d'E.-Q. La liste transmise à la firme de sondage se composait de 1 423 entreprises ayant participé à CPE et de 649 entreprises ayant participé à MFOR-entreprises, pour un total de 2 072. De ce nombre, respectivement 832 et 414 entreprises ont complété le questionnaire d'entrevue, ce qui porte le taux de réponse à 60 %.

Pour le volet employés, il a été possible de constituer une liste de 768 noms, à partir de laquelle 495 personnes ont été rejointes, soit 64 %.

Pour chacun des trois volets de l'étude, une pondération a été appliquée de façon à assurer la représentativité des répondants. Pour les entreprises, cette pondération tient compte de deux variables, soit la région et la taille de l'entreprise. Pour ce qui est des employés, nous sommes en présence d'un plan de sondage à deux niveaux, puisque l'échantillon a été construit à partir des entreprises sélectionnées pour le premier volet de l'enquête qui ont fourni une liste d'employés. La pondération tient compte de cette particularité et vise donc à généraliser les résultats à l'ensemble des employés des entreprises ayant participé à MFOR en 2006-2007.

L'étude présente certaines limites. D'abord, le délai entre l'intervention et le sondage peut occasionner des difficultés de mémoire. De plus, les indicateurs retenus sont des perceptions, ce qui réduit la précision de l'information recueillie. Enfin, on ne peut pas conclure que tous les effets proviennent seulement des mesures en l'absence d'un groupe de comparaison.

### 3. PRINCIPAUX RÉSULTATS

#### 3.1 CPE et MFOR – sondage auprès des entreprises

##### 3.1.1 Le profil des répondants

Le tableau 1 présente la répartition des entreprises ayant participé à CPE (n=832) et à MFOR-entreprises (n=414) selon la taille, la région<sup>1</sup>, la présence syndicale et le secteur d'activité. Spécifiquement pour la mesure CPE, le tableau 2 montre comment se répartissent les entreprises participantes entre les divers types d'intervention offerts.

**Tableau 1**  
**Caractéristiques des entreprises**  
**CPE et MFOR**

Taille des entreprises		
	CPE	MFOR
Moins de 20 employés	50 %	49 %
De 20 à 49 employés	25 %	24 %
De 50 à 99 employés	12 %	13 %
100 employés et plus	13 %	14 %
Région		
	CPE	MFOR
Régions centrales	28 %	12 %
Régions intermédiaires	57 %	61 %
Régions ressources	14 %	27 %
Présence syndicale		
	CPE	MFOR
Oui	14 %	15 %
Non	86 %	85 %
Secteur d'activité		
	CPE	MFOR
Primaire	4 %	4 %
Construction et fabrication	39 %	42 %
Commerce et transport	21 %	23 %
Autres services	36 %	32 %

**Tableau 2**  
**Répartition des entreprises selon le type d'intervention CPE**

Type d'intervention CPE	
Coaching de gestion	40 %
Mandats de consultation en GRH	28 %
Diagnostic d'entreprise	21 %
Aide à la mise en place d'un service des RH	7 %
Comité de concertation	5 %

<sup>1</sup> La répartition des entreprises sur le territoire a été examinée en fonction de trois grands secteurs, soit les régions du centre (Montréal, Laval et Québec), les régions intermédiaires (Centre-du-Québec, Chaudière-Appalaches, Estrie, Lanaudière, Laurentides, Mauricie, Montérégie et Outaouais) et les régions ressources (Abitibi-Témiscamingue, Bas-St-Laurent, Côte-Nord, Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine, Nord du Québec et Saguenay-Lac-St-Jean).

Les entreprises participantes à l'une ou l'autre mesure sont très majoritairement de petite taille. En effet, environ trois entreprises sur quatre comptent moins de 50 employés et la moitié des entreprises emploient moins de 20 employés. Par rapport à l'ensemble des entreprises québécoises, on compte cependant une plus grande proportion d'entreprises de plus grande taille du côté des entreprises aidées par Emploi-Québec. En effet, les entreprises de 50 employés et plus représentent environ le quart des entreprises ayant bénéficié des services d'E.-Q., alors que leur poids relatif n'est que de 4 % dans l'ensemble du Québec.

Les entreprises de moins de 20 employés qui ont participé à CPE ou MFOR se retrouvent davantage dans le secteur des services. La présence d'un syndicat y est aussi significativement plus faible. Par contre, les grandes entreprises sont plus présentes dans le secteur de la construction et de la fabrication et elles sont davantage syndiquées.

Plus spécifiquement du côté de CPE, on observe que le type d'intervention le plus sollicité est le coaching de gestion, avec 40 % des entreprises participantes. Les mandats de consultation en GRH rejoignent 28 % des entreprises, alors que le diagnostic d'entreprise est recherché par une entreprise sur cinq. Finalement, l'aide à la mise en place d'un service des RH et le comité de concertation touchent respectivement 7 % et 5 % de la clientèle participante.

Notons que les petites entreprises recherchent davantage des services de coaching de gestion. En revanche, les plus grandes entreprises recourent majoritairement à l'aide à la mise en place d'un service des ressources humaines et elles sont surreprésentées parmi les entreprises qui bénéficient de mandats de consultation en GRH.

Enfin, pour ce qui est de la répartition régionale, on observe que la majorité des entreprises (CPE et MFOR) se retrouvent dans les régions intermédiaires. De plus, par rapport à CPE, MFOR rejoint davantage d'entreprises des régions ressources et proportionnellement moins d'entreprises provenant des grands centres.

### 3.1.2 Origine de la demande de services

#### Source d'information

Les moyens par lesquels les entreprises ont été informées des possibilités offertes par CPE et MFOR sont variés. Dans les deux cas, on peut identifier trois sources principales : Emploi-Québec, externe et interne. Pour CPE, c'est principalement par une source externe (53 %) et par Emploi-Québec (34 %) que les entreprises ont été informées, alors que pour MFOR, les entreprises se répartissent à peu près également entre les trois sources d'information (voir tableau 3). Du côté d'E.-Q., c'est principalement par un conseiller aux entreprises que l'information a été donnée. Lorsque la source est externe, c'est soit par l'entremise d'un consultant ou d'un formateur privé, soit par une connaissance ou encore des partenaires économiques (ex. : chambre de commerce). Enfin, à l'interne, c'est principalement parce que les entreprises connaissaient déjà les services d'E.-Q., phénomène deux fois plus présent chez les entreprises participant à MFOR.

**Tableau 3**  
**Sources d'information sur CPE (n=832) et sur MFOR (n=394)**

Moyen par lequel l'entreprise a été informée de la mesure et du financement d'Emploi-Québec		
	CPE	MFOR
<b>Source Emploi-Québec :</b>		
○ <i>Conseiller</i>	27 %	31 %
○ <i>Publicité, brochure, site WEB</i>	7 %	4 %
<b>Source externe :</b>		
○ <i>Connaissance, partenaires économiques</i>	20 %	12 %
○ <i>Consultant externe, formateur privé</i>	29 %	15 %
○ <i>Institution publique d'enseignement</i>	--	2 %
○ <i>Autres</i>	4 %	3 %
<b>Source interne :</b>		
○ <i>Expérience antérieure (« je le savais déjà »)</i>	16 %	30 %
○ <i>Ressource de l'entreprise (employé, comptable)</i>	2 %	4 %

**Note :** Plusieurs mentions possibles. Le nombre de répondants exclut les « ne sait pas ».

Les petites entreprises (moins de 20 employés) et celles du secteur des services se démarquent de l'ensemble par un recours plus fréquent à des moyens informels, de type « bouche à oreille » (connaissance, partenaires économiques). Quant aux grandes entreprises (100 employés et plus), on remarque qu'elles sont proportionnellement plus nombreuses à déclarer qu'elles connaissaient déjà les services d'E.-Q. Ce résultat suggère que les grandes entreprises utilisent davantage les services publics, étant généralement plus structurées et mieux informées.

Par ailleurs, les grandes entreprises et celles du secteur de la construction et de la fabrication ont appris l'existence des possibilités offertes par MFOR et CPE par un conseiller d'E.-Q. dans une plus grande proportion que l'ensemble.

Soulignons enfin que les démarches pour obtenir les services et le financement auprès d'E.-Q. ont été effectuées par les entreprises elles-mêmes dans la plupart des cas (86 % pour CPE et 91 % pour MFOR). Pour CPE, 17 % des entreprises ont déclaré que les démarches avaient été faites par une ressource externe, laquelle, dans 90 % des cas, était le consultant qui a réalisé l'intervention dans l'entreprise.

### Objectifs – CPE

Les objectifs visés par les employeurs qui bénéficient d'une intervention CPE touchent différents aspects de la gestion et du rendement de l'entreprise. Ainsi, un objectif général d'amélioration de la gestion et des finances a été mentionné par une majorité d'entreprises, suivi par un objectif touchant le développement, la croissance et la compétitivité de l'entreprise. Les autres objectifs mentionnés concernent l'amélioration et le développement des ressources humaines, l'amélioration du climat de travail et des communications, l'aide au recrutement et à la relève et l'établissement d'un diagnostic de l'entreprise. Selon le type d'intervention réalisée, on remarque une plus forte concentration d'entreprises par rapport à l'un ou l'autre objectif. À titre d'exemple, les entreprises des volets « mandats de consultation en GRH » et « aide à la mise en place d'un service des RH » sont significativement plus nombreuses à viser des objectifs touchant les ressources humaines.

**Tableau 4**  
**Objectifs visés par l'intervention offerte par CPE (n=830)**

Objectifs visés par l'intervention	
Amélioration de la gestion et des finances	55 %
Développement, croissance, compétitivité	42 %
Amélioration et développement des RH	35 %
Amélioration du climat de travail et des communications	19 %
Aide au recrutement et à la relève	16 %
Établissement d'un diagnostic de l'entreprise	12 %
Autres	2 %

**Note :** Plusieurs mentions possibles. Le nombre de répondants exclut les « ne sait pas ».

### Objectifs - MFOR

Les principaux objectifs mentionnés par les entreprises qui demandent l'aide d'E.-Q. pour offrir de la formation à leurs employés se rapportent, d'une part, à l'amélioration des compétences et, d'autre part, à des préoccupations touchant l'intégration de nouveaux employés, la rétention en emploi et le climat de travail. L'adaptation au changement technologique et l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise figurent aussi parmi les objectifs les plus souvent mentionnés.

**Tableau 5**  
**Objectifs visés par la formation offerte par MFOR (n=413)**

Objectifs visés par la formation	
Mise à niveau des compétences, acquisition de nouvelles compétences	46 %
Améliorer l'intégration, la rétention des employés et le climat de travail	46 %
Changement technologique, nouvel équipement, compétitivité	30 %
Améliorer la gestion, le service à la clientèle et l'organisation du travail	11 %
Réduire les pertes, le gaspillage et accroître la qualité	8 %
Santé et sécurité au travail	2 %
Autres	13 %

**Note :** Plusieurs mentions possibles. Le nombre de répondants exclut les « ne sait pas ».

### Atteinte des objectifs et satisfaction – CPE et MFOR

Dans la très grande majorité des cas, les entreprises considèrent que les objectifs qu'ils visaient ont été atteints, et ce, quelle que soit la mesure à laquelle ils ont participé. On observe par conséquent un fort taux de satisfaction face aux activités financées par l'entremise de CPE et de MFOR. Le tableau 6 présente ces résultats.

**Tableau 6**  
**Degré d'atteinte des objectifs visés par les entreprises**  
**et taux de satisfaction face aux activités réalisées**

Atteinte des objectifs et satisfaction				
Degré d'atteinte des objectifs		CPE (n=830)	MFOR (n=413)	
Entièrement atteints	91 %	27 %	40 %	93 %
Atteints en bonne partie		64 %	53 %	
Faiblement atteints		6 %	5 %	
Pas du tout atteints		2 %	3 %	
Taux de satisfaction		CPE (n=831)	MFOR (n= 413)	
Très satisfait	97 %	64 %	68 %	96 %
Plutôt satisfait		33 %	28 %	
Plutôt insatisfait		3 %	4 %	
Très insatisfait		0 %	0 %	

**Note :** Le nombre de répondants exclut les « ne sait pas ».

### 3.1.3 Les activités réalisées

#### Les interventions – CPE

La perception des entreprises par rapport aux services reçus indique que les interventions couvraient souvent plusieurs dimensions de la gestion d'entreprise. Selon les réponses obtenues, les interventions se regroupent essentiellement autour de quatre grands types de services (certaines entreprises pouvaient se retrouver dans plus d'une catégorie) :

- le développement et l'organisation des ressources humaines (56 %);
- le soutien à la gestion (coaching) dans une perspective plus large que strictement les ressources humaines (30 %);
- l'établissement d'un diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise (13 %);
- le coaching touchant les ventes et le marketing (10 %).

On observe que les petites entreprises ont davantage bénéficié de services de soutien à la gestion (coaching), alors que les interventions effectuées dans les entreprises de plus grande taille semblaient surtout dirigées vers les ressources humaines.

Un croisement entre les services reçus et les objectifs visés par les entreprises montre qu'il y a une bonne adéquation interventions-objectifs.

Dans la foulée de l'intervention CPE, 82 % des entreprises ont affirmé avoir mis en place de nouveaux outils pour la gestion du personnel. La presque totalité de celles-ci (99 %) considèrent ces outils utiles. Notons que les petites entreprises de moins de 20 employés ont implanté de nouveaux outils de gestion des RH dans une proportion légèrement moindre (77 %), ce qui peut s'expliquer par le fait qu'elles sont proportionnellement plus nombreuses à avoir bénéficié d'une intervention de coaching de gestion plutôt que d'une intervention spécifiquement orientée sur les ressources humaines.

#### Les formations – MFOR

MFOR-entreprises permet la réalisation d'activités de formation très variées. À partir des réponses de chaque entreprise sondée, un regroupement en sept catégories a été effectué pour illustrer les domaines de formation touchés. La précision des réponses étant variable d'un répondant à l'autre, cela a rendu la tâche parfois ardue. Nous présentons ce résultat à titre indicatif, en soulignant le fait que, dans certains cas, les formations pouvaient concerner plus d'une catégorie. À titre d'exemple, il n'y a pas d'étanchéité parfaite entre les catégories « production » et « formation spécifique au secteur d'activité »<sup>2</sup>. De même, certaines formations portant sur des outils informatiques pouvaient toucher la production ou la gestion.

Quelques particularités méritent d'être soulignées : les grandes entreprises offrent plus de formations touchant la gestion; les entreprises du secteur de la construction et de la fabrication optent davantage pour des formations orientées vers la production; les très petites entreprises, de même que celles des régions ressources, recherchent plutôt des formations spécifiques à leur secteur d'activité.

<sup>2</sup> Exemples de formations spécifiques au secteur d'activité : formation en acériculture, formation en restauration après sinistre, formation sur des techniques en physiothérapie, formation en câblodistribution (débranchement, installation, fibre optique, approche client). Exemples de formations touchant la production : méthodes de travail sur machine en usine, formation sur une nouvelle presse (imprimerie).

Par ailleurs, l'enquête révèle que toutes les catégories d'employés sont touchées, ceux affectés à la production étant les premiers visés (30 %). Précisons que dans le secteur de la construction et de la fabrication, cette catégorie présente une proportion significativement plus élevée (37 %).

**Tableau 7**  
**Types de formation et catégories d'employés formés**

Types de formation (n=412)	
Production	21 %
Informatique	20 %
Gestion	14 %
Formation spécifique au secteur d'activité	12 %
Langue seconde	9 %
Vente et service à la clientèle	7 %
Mécanique	4 %
Autres	11 %
Catégories d'employés formés (n=413)	
Employés de production : techniciens et ouvriers	30 %
Personnel administratif, de bureau, ventes, informatique	26 %
Plusieurs catégories d'employés	20 %
Personnel de gestion (incluant contremaîtres, superviseurs, chefs d'équipe)	17 %
Professionnels	3 %
Catégorie non précisée	5 %

**Note** : Plusieurs mentions possibles. Le nombre de répondants exclut les « ne sait pas ».

Les formations offertes par l'entremise de MFOR sont de durée variable, la moyenne s'élevant à 29 jours et la médiane, à 7 jours. Les formations de courte durée, soit 5 jours et moins, représentent 37 % de l'ensemble, alors que les formations s'échelonnant sur plusieurs semaines (54 jours et plus) se retrouvent chez 13 % des entreprises. Les formations les plus courtes (1 à 2 jours) sont significativement plus fréquentes chez les grandes entreprises, les petites entreprises étant proportionnellement plus nombreuses à offrir de longues formations.

En ce qui concerne les formateurs, on retrouve une majorité de formateurs externes privés (63 %), comme l'indique le tableau 8. Du côté des ressources externes, soulignons également la part occupée par les institutions publiques d'enseignement (13 %) et les formations offertes par les fournisseurs d'équipement (3 %). Quant aux formations dispensées à l'interne, par une ressource de l'entreprise, elles représentent 25 %. À ce titre, des différences significatives sont observées dans les entreprises des régions ressources où les formations « maison » sont plus fréquentes (36 %). À l'opposé, on a davantage recours aux formateurs externes dans les entreprises dont les employés sont syndiqués (75 %). Notons que dans certaines entreprises, des formations peuvent avoir été données à la fois par une ressource interne et une ressource externe.

**Tableau 8**  
**Provenance des formateurs (n=404)**

Formateurs	
Formateur externe (consultant ou entreprise spécialisée)	63 %
Institution publique d'enseignement	13 %
Fournisseur d'équipement	3 %
Ressource interne de l'entreprise	25 %
Autre	1 %

**Note** : Plusieurs mentions possibles. Le nombre de répondants exclut les « ne sait pas ».

### 3.1.4 Les effets de CPE et de MFOR sur les entreprises

Les effets potentiels de ces deux mesures ont été identifiés sur la base d'une revue de littérature. Compte tenu qu'il s'agit d'une étude exploratoire sur la base des effets bruts, nous avons mesuré l'ensemble des effets potentiels, qu'il s'agisse ou non d'un objectif spécifique visé par la mesure concernée.

#### Perceptions générales

Dans l'ensemble, qu'il s'agisse de CPE ou de MFOR, une forte proportion d'entreprises est d'avis que la mesure a eu un effet majeur ou plutôt important. De plus, la majorité affirme que sans cette intervention ou cette formation, la situation de l'entreprise serait moins bonne. Plus des deux tiers des entreprises ayant participé à CPE sont de cet avis.

**Tableau 9**

**Perception globale de l'effet de l'intervention (CPE) ou de la formation (MFOR) et perception de la situation de l'entreprise sans l'intervention ou la formation**

Effet global de l'intervention/formation			
		CPE (n=829)	MFOR (n=414)
Majeur	86 %	16 %	19 %
Plutôt important		70 %	65 %
Peu important		12 %	14 %
Nul		2 %	3 %
84 %			
Situation de l'entreprise sans intervention/formation			
		CPE (n=817)	MFOR (n= 412)
Moins bonne		68 %	53 %
À peu près la même		31 %	46 %
Meilleure		2 %	1 %

**Note :** Le nombre de répondants exclut les « ne sait pas ».

Du côté de MFOR, notons que les entreprises du secteur de la construction et de la fabrication sont proportionnellement plus nombreuses à percevoir un effet positif de la formation sur leur situation (61 % contre 53 % en moyenne). Pour CPE, on observe que les entreprises du volet « diagnostic » sont significativement plus nombreuses à considérer que l'effet de l'intervention est peu important (18 % contre 12 %). Par contre, une proportion plus élevée d'entreprises du secteur des services estime que leur situation serait moins bonne si l'intervention n'avait pas eu lieu (72 % contre 68 %).

### Les effets de CPE

Compte tenu de la nature des activités offertes dans le cadre de CPE, les entreprises participantes ont été invitées à se prononcer sur la présence d'effets touchant la croissance ou les perspectives de croissance, la productivité et la stabilité du personnel. Les effets sur les compétences de gestion ont aussi été abordés. Les résultats relatifs aux trois premiers effets figurent au tableau 10.

**Tableau 10**

**Présence d'effets à la suite de l'intervention CPE**

Effets perçus par les entreprises		
	n	% (oui)
Croissance ou perspectives de croissance de l'entreprise	812	70
Productivité	798	67
Stabilité du personnel	809	56

**Note :** Le nombre de répondants (n) exclut ceux des catégories « non applicable » et « ne sait pas ».

Ainsi, sept entreprises sur dix ont dit avoir observé un effet sur la croissance à la suite de l'intervention. Pour 78 % de ces entreprises, l'effet est considéré élevé<sup>3</sup>, alors que 22 % l'estiment plutôt faible<sup>4</sup>. Notons que cet effet sur la croissance est davantage présent chez les petites entreprises (77 %), chez celles qui ont reçu des services de coaching de gestion (77 %) et au sein des entreprises non syndiquées (73 %), alors que c'est l'inverse du côté des grandes entreprises et des entreprises syndiquées qui affichent des proportions moindres que la moyenne (55 % et 54 % respectivement).

Quant à l'effet sur la productivité, deux entreprises sur trois l'ont perçu, parmi lesquelles 81 % le jugent élevé. Dans le secteur du commerce et des transports, l'effet est mentionné par trois entreprises sur quatre.

Enfin, plus de la moitié des entreprises ont senti un effet sur la stabilité du personnel à la suite de l'intervention. Chez celles qui ont observé cet effet, il est qualifié élevé dans 87 % des cas.

Par ailleurs, l'étude révèle que 87 % des entreprises perçoivent un effet positif sur les compétences de gestion après l'intervention CPE, alors qu'une proportion de 10 % considère que la façon de gérer l'entreprise n'a pas été modifiée. Les entreprises du volet « diagnostic » sont proportionnellement plus nombreuses à faire ce constat (15 %).

Des précisions sur la nature des changements observés sont présentées au tableau 11.

<sup>3</sup> Le qualificatif « élevé » inclut les répondants qui ont déclaré que l'effet était « très élevé ».

<sup>4</sup> Le qualificatif « faible » inclut les répondants qui ont déclaré que l'effet était « très faible ».

**Tableau 11**  
**Changements perçus dans les compétences de gestion (n=718)**

Améliorations observées par les entreprises	
Amélioration de la gestion des RH (relation et climat de travail, définition de tâches, encadrement, etc.)	47 %
Amélioration de l'organisation du travail, des méthodes et des processus	30 %
Accroissement des compétences de gestion, de la capacité décisionnelle	27 %
Amélioration des communications	10 %
Amélioration du recrutement	9 %
Meilleure rentabilité ou croissance de l'entreprise	7 %
Amélioration de la planification stratégique, stratégie de développement, vision corporative	5 %
Amélioration des formations et de l'intégration des nouveaux employés	4 %
Amélioration de la rétention et du roulement du personnel	3 %
Autres	3 %

**Note :** Plusieurs mentions possibles. Le nombre de répondants exclut les « ne sait pas ».

### Retour sur l'investissement – CPE

Les entreprises qui obtiennent des services au moyen de la mesure CPE déboursent une partie du coût de l'intervention (généralement 50 %). Considérant cet investissement, six entreprises sur dix (60 %) estiment que les retombées postintervention sont supérieures au coût défrayé. Les entreprises du volet « coaching de gestion » se démarquent de l'ensemble avec une proportion de 66 %.

**Tableau 12**  
**Retour sur l'investissement (n=793)**

Relation perçue entre les coûts et les bénéfices de l'intervention	
Les retombées sont supérieures au coût	60 %
Les retombées sont plus ou moins égales au coût	33 %
Les retombées sont inférieures au coût	7 %

**Note :** Le nombre de répondants exclut les « ne sait pas ».

En outre, la grande majorité des entreprises (90 %) serait prête à investir le même montant pour la même intervention si c'était à refaire. On retrouve des proportions plus grandes d'entreprises prêtes à répéter l'expérience chez celles qui comptent 100 employés et plus (97 %), les entreprises syndiquées (95 %) et celles du volet « mandats de consultation en GRH » (94 %). En contrepartie, les petites entreprises de moins de 20 employés affichent une proportion inférieure à la moyenne sur cette question (86 %).

Par ailleurs, la presque totalité des entreprises participantes (95 %) a l'intention d'utiliser à nouveau les services d'E.-Q. Cette proportion est encore plus élevée chez les entreprises du volet « mandats de consultation en GRH » (98 %).

### Les effets de MFOR selon les entreprises

Les entreprises ont été interrogées sur la présence de certains effets à la suite de la formation. Le tableau 13 présente les proportions d'entreprises qui ont déclaré avoir observé ces effets, par ordre décroissant de fréquence.

**Tableau 13**  
**Présence d'effets à la suite de la formation**

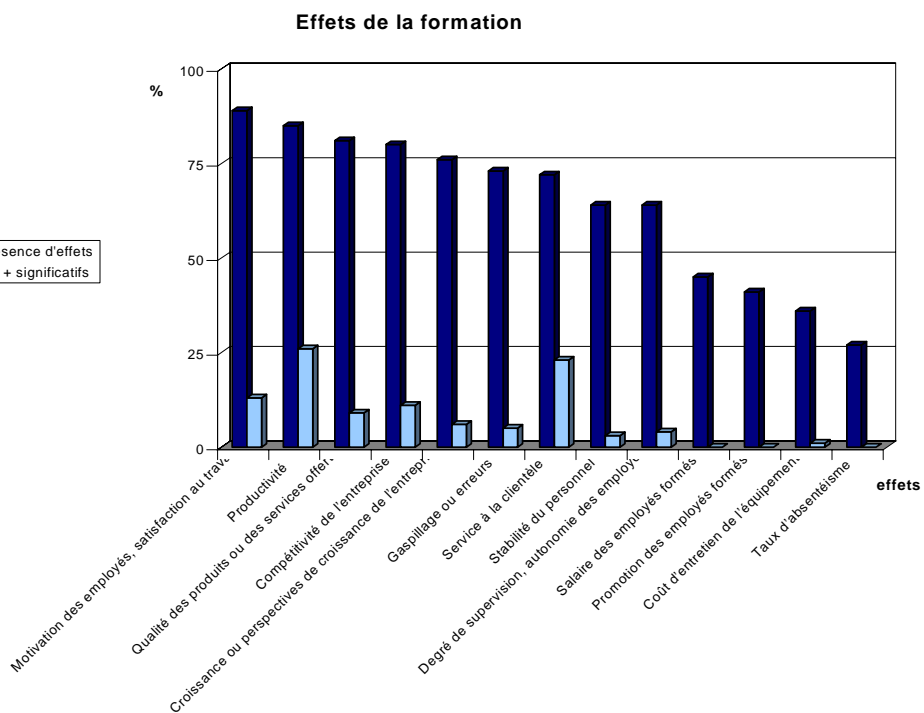
Effets perçus par les entreprises		
	n	% (oui)
Motivation des employés, satisfaction au travail	401	89
Productivité	394	85
Qualité des produits ou des services offerts	397	81
Compétitivité de l'entreprise	393	80
Croissance ou perspectives de croissance de l'entreprise	395	76
Gaspillage ou erreurs	399	73
Service à la clientèle	396	72
Stabilité du personnel	371	64
Degré de supervision, autonomie des employés	367	64
Salaire des employés formés	384	45
Promotion des employés formés	373	41
Coût d'entretien de l'équipement	325	36
Taux d'absentéisme	322	27

**Note :** Le nombre de répondants (n) exclut ceux des catégories « non applicable » et « ne sait pas ».

Avec des mentions supérieures ou égales à 80 % des entreprises, les effets les plus fréquemment perçus par les entreprises sont ceux qui concernent la motivation des employés et leur satisfaction au travail, la productivité, la qualité des produits ou des services offerts et la compétitivité de l'entreprise. Des effets sur la croissance, sur le gaspillage ou les erreurs et sur le service à la clientèle sont aussi mentionnés par environ trois entreprises sur quatre. À l'opposé, la formation semble avoir moins d'effet sur le taux d'absentéisme des employés.

Certaines catégories d'entreprises se distinguent de l'ensemble. Mentionnons d'abord que l'effet sur la productivité est plus présent chez les grandes entreprises d'au moins 100 employés (97 % contre 89 %). Quant aux entreprises syndiquées, elles sont significativement moins nombreuses à faire un lien entre la formation et les salaires des employés formés (28 % contre 45 %) et entre la formation et la croissance de l'entreprise (62 % contre 76 %). Par ailleurs, le secteur de la construction et de la fabrication se distingue par un effet plus répandu sur le coût d'entretien de l'équipement (44 % comparativement à 36 %), alors que les secteurs du commerce et du transport, ainsi que les autres services, perçoivent un effet sur le service à la clientèle dans des proportions supérieures à la moyenne (respectivement 84 % et 79 % contre 72 %).

À partir des treize effets possibles découlant de la formation, il a été demandé aux entreprises d'identifier celui qui était le plus significatif pour elles. Ce sont les effets sur la productivité et sur le service à la clientèle qui se démarquent, avec respectivement 26 % et 23 % d'entreprises qui les identifient comme les effets les plus importants observés après la formation. Dans une moindre mesure, soit autour de 10 %, on note les effets sur la motivation des employés et la satisfaction au travail, sur la compétitivité de l'entreprise et sur la qualité des produits ou des services offerts. Les autres effets sont rarement perçus comme les plus significatifs par les entreprises, et ce, en dépit du fait que certains de ces effets avaient été observés par une majorité d'entreprises. À titre d'exemple, même si 72 % des entreprises ont déclaré que la formation avait eu un effet sur la croissance, seulement 6 % y voient là l'effet le plus significatif.



En outre, lorsque l'on questionne les entreprises sur l'ampleur de l'effet le plus significatif qu'elles ont observé, la majorité des répondants (90 % et plus) considère cet effet comme étant très élevé ou élevé.

L'étude révèle aussi que, selon une forte majorité des entreprises (91 %), la formation a eu un impact sur les compétences des employés. Par ailleurs, dans les entreprises dont certains emplois étaient menacés (19 %), l'amélioration des compétences a permis de maintenir en emploi des travailleurs selon 95 % de ces entreprises. Ce résultat ne nous indique toutefois pas directement dans quelle mesure les travailleurs qui ont été formés auraient été à risque de perdre leur emploi sans cette formation.

### Retour sur l'investissement - MFOR

Compte tenu qu'elles défraient généralement 50 % du coût de la formation, les entreprises ont été sondées sur leur perception du retour sur l'investissement. Ainsi, plus de la moitié de celles-ci (58 %) considère que les retombées de la formation sont supérieures au coût défrayé par l'entreprise et un tiers affirme qu'elles sont plus ou moins égales au coût de la formation.

De plus, la grande majorité des entreprises (92 %) serait prête à investir le même montant dans la même formation si c'était à refaire. Quant à leur intention d'utiliser à nouveau les services d'E.-Q., une réponse positive est obtenue dans une proportion de 97 %. Sur ce point, soulignons que toutes les entreprises de 100 employés et plus ont déclaré leur volonté de recourir à nouveau aux services d'E.-Q.

### Effet de substitution – CPE et MFOR

Certaines entreprises, parmi celles qui ont obtenu du financement pour réaliser l'intervention CPE ou la formation MFOR, ont déclaré qu'elles auraient assumé entièrement les coûts sans l'aide d'Emploi-Québec. Du côté de CPE, on en compte 22 %, alors que cette proportion atteint 40 % dans le cas de MFOR.

Ce résultat soulève la possibilité d'un effet de substitution, puisque des fonds privés auraient pu financer les activités sans contribution gouvernementale. Dans la littérature, on parle aussi d'effet d'aubaine pour l'entreprise. On ne sait toutefois pas si l'intervention ou la formation aurait été de la même ampleur. De plus, pour MFOR, certains éléments de confusion pourraient provenir de l'obligation d'investir 1 % en formation pour les entreprises assujetties. Enfin, considérant les hauts taux de satisfaction mesurés pour CPE et pour MFOR, il est possible que cela ait incité certains répondants à se déclarer prêts à assumer les coûts sans aide financière d'E.-Q., connaissant les effets positifs obtenus sur leur entreprise. Par conséquent, il est probable que les effets de substitution mesurés dans cette étude soient surestimés. Il faut donc demeurer prudent dans l'interprétation de cette donnée. La mesure de ces effets est l'une des difficultés méthodologiques exposées dans la littérature portant sur l'évaluation des aides publiques aux entreprises. Quel que soit le niveau réel de cet effet d'aubaine pour les entreprises, il s'agit là d'un signal à exercer une plus grande vigilance dans la sélection des entreprises aidées.

## **3.2 MFOR – sondage auprès des employés**

### **3.2.1 Le profil des répondants**

Le tableau 14 présente la répartition des employés formés par l'entremise de MFOR (n=496) selon l'âge, le sexe, le niveau de scolarité et le domaine d'emploi.

**Tableau 14**  
**Caractéristiques des employés formés (n=496)**

<b>Groupe d'âge</b>	
	<b>%</b>
Moins de 25 ans	7
25 à 34 ans	28
35 à 54 ans	54
55 ans et plus	12
<b>Sexe</b>	
	<b>%</b>
Hommes	64
Femmes	36
<b>Niveau de scolarité</b>	
	<b>%</b>
Primaire et secondaire non complété	13
Secondaire général (DES)	20
Secondaire professionnel (DEP ou ASP)	14
Collégial général et universitaire non complété	13
Collégial technique	20
Universitaire 1 <sup>er</sup> , 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> cycles	21
<b>Domaine d'emploi</b>	
	<b>%</b>
Transformation et fabrication	25
Affaires et administration	22
Sciences sociales et appliquées	22
Gestion	12
Ventes et services	10
Métiers	7
Secteur primaire	2

### 3.2.2 Caractéristiques de la formation et satisfaction

La participation à la formation est volontaire selon 39 % des employés et fortement suggérée par l'employeur dans 37 % des cas. Un employé sur quatre s'est vu imposer la formation. Par ailleurs, pour une majorité de participants, la formation est donnée pendant les heures de travail (67 %) et sur les lieux de travail (55 %).

À partir des réponses obtenues par les employés, les contenus de formation offerts ont été regroupés en sept catégories (tableau 15). Les quatre premières catégories rejoignent chacune environ un employé sur cinq : formation spécifique au secteur d'activité; formation touchant l'informatique ou l'apprentissage d'un logiciel; formation reliée à la santé et la sécurité au travail ou visant l'amélioration du climat de travail; formation orientée sur la gestion, l'organisation et la production. Mentionnons également que la maîtrise d'une langue seconde concerne 17 % des employés.

**Tableau 15**  
**Contenu des formations (n=496)**

Contenus	
	%
Formation spécifique au secteur d'activité	21
Informatique, logiciel	19
Santé, sécurité et climat de travail	19
Gestion, organisation, production	18
Langue	17
Formation spécifique au secteur forestier	5
Service à la clientèle, vente et marketing	5
Autres	2

La durée médiane de la formation se chiffre à 8 jours et le formateur était une ressource externe selon huit employés sur dix.

Le taux de satisfaction des employés face aux formations reçues est très élevé, soit 97 %, comme le montre le tableau 16. Notons que 63 % des employés se sont déclarés très satisfaits de la formation et que ce taux s'élève à 72 % chez les employés travaillant pour une entreprise de moins de 20 employés. Rappelons qu'un employé sur quatre avait déclaré que la formation était obligatoire, ce qui ne semble pas avoir eu d'impact négatif sur la satisfaction.

**Tableau 16**  
**Satisfaction des employés formés (n=496)**

Taux de satisfaction	
	%
Très satisfait	63
Plutôt satisfait	34
Plutôt insatisfait	2
Très insatisfait	1

} 97 %

### 3.2.3 Les effets de la formation selon les employés

Les employés ont été sondés sur leurs perceptions par rapport à certains effets découlant de la formation. Il ressort que plus de 90 % des employés estiment avoir amélioré leur efficacité au travail et leurs compétences en emploi après la formation. Un effet positif sur la satisfaction et la motivation au travail est aussi perçu par une forte proportion d'employés, soit 86 %. En outre, environ trois employés sur quatre indiquent percevoir un lien positif entre la formation et l'autonomie au travail et entre la formation et le climat de travail ou le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

En contrepartie à ces effets observés par une majorité d'employés, on note que l'effet de la formation sur la promotion ou l'accès à un meilleur emploi et l'effet sur le taux de salaire sont beaucoup moins présents, puisque seuls 16 % et 21 % des employés ont perçu ces effets.

Si on examine plus précisément l'effet sur l'amélioration des compétences en emploi, l'étude révèle aussi que, parmi les 91 % d'employés qui ont perçu cet effet, 94 % croient que ces nouvelles compétences pourraient être reconnues chez un autre employeur. Ajoutons que près des deux tiers des employés formés (64 %) mentionnent avoir obtenu une reconnaissance officielle (certificat ou diplôme) à l'issue de la formation.

**Tableau 17**  
**Effets de la formation sur les employés**

Effets perçus		oui %
Amélioration de l'efficacité au travail (n=492)		92
Amélioration des compétences en emploi (n=496)		91
Effet positif sur la satisfaction et la motivation au travail (n=496)		86
Acquisition de plus d'autonomie au travail (n=491)		78
Effet positif sur le climat de travail ou le sentiment d'appartenance à l'entreprise (n=485)		73
Obtention d'un meilleur salaire (n=489)		21
Obtention d'une promotion, accès à un meilleur emploi (n=488)		16

**Note** : Le nombre de répondants exclut les « ne sait pas ».

Finalement, les employés se sont prononcés sur l'effet global de la formation sur l'entreprise. Ainsi, près de huit employés sur dix affirment que la formation a eu un effet majeur ou plutôt important sur l'entreprise.

**Tableau 18**  
**Effet global de la formation sur l'entreprise selon les employés (n=490)**

Effet global		%
Majeur	19	} 79 %
Plutôt important	60	
Peu important	16	
Nul	4	

**Note** : Le nombre de répondants exclut les « ne sait pas ».

### 3.3 Convergence et divergence des points de vue des entreprises et des employés sur les effets de MFOR

L'évaluation des effets de la mesure MFOR-entreprises ayant été réalisée auprès des employeurs et des employés, nous disposons de deux points de vue sur différents éléments communs. Dans la comparaison des résultats, il faut prendre en compte que le point de vue de l'employé se réfère à sa situation en lien avec la formation reçue, alors que celui de l'employeur porte plutôt sur la situation d'un ensemble d'employés inscrits à cette formation. De façon générale, il y a convergence des perceptions de part et d'autre, bien que quelques résultats présentent des écarts plus notables.

D'abord, sur la satisfaction face aux formations offertes, employés et employeurs présentent un très haut taux de satisfaction, soit respectivement 97 % et 96 %.

**Tableau 19**  
**Satisfaction à l'égard de la formation**  
**Points de vue des employés et des employeurs**

Taux de satisfaction		
	Employés (n=496)	Employeurs (n=413)
Très satisfait	63 %	68 %
Plutôt satisfait	34 %	28 %
Plutôt insatisfait	2 %	4 %
Très insatisfait	1 %	0 %

**Note** : Le nombre de répondants exclut les « ne sait pas ».

Pour ce qui est de l'effet global de la formation sur les entreprises, les employés et les employeurs ont également des points de vue convergents. Ainsi, 84 % des employeurs sont d'avis que la formation a eu un effet majeur ou plutôt important sur l'entreprise, comparativement à 79 % des employés. Ce léger écart peut vraisemblablement s'expliquer par le fait que les employés ont une vision partielle des effets sur l'entreprise (sur la rentabilité de l'investissement notamment).

**Tableau 20**  
**Effet global de la formation sur l'entreprise**  
**Points de vue des employés et des employeurs**

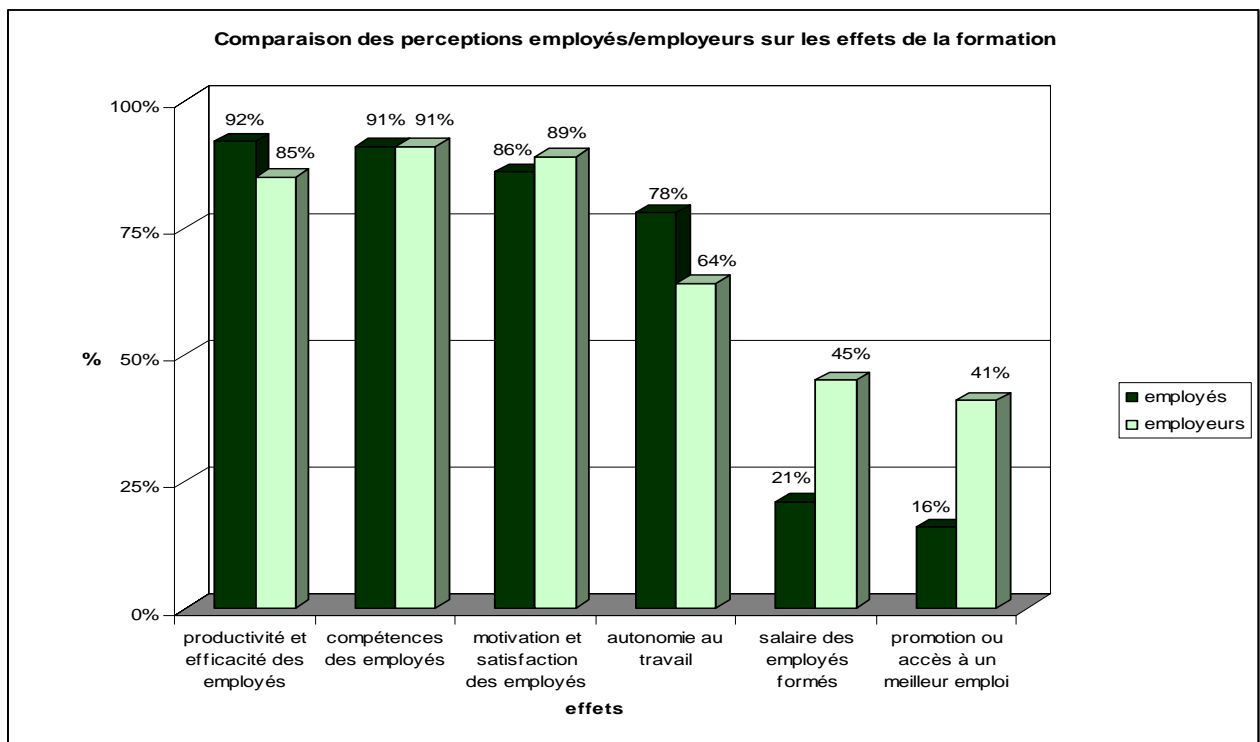
Effet global			
		Employés (n=490)	Employeurs (n=414)
Majeur	79 %	19 %	19 %
Plutôt important		60 %	65 %
Peu important		16 %	14 %
Nul		4 %	3 %
		84 %	

**Note :** Le nombre de répondants exclut les « ne sait pas ».

En outre, nous pouvons mettre en parallèle les deux points de vue sur six dimensions d'effets mesurées auprès des deux types d'interlocuteurs : 1) les compétences des employés; 2) la motivation et la satisfaction des employés; 3) la productivité et l'efficacité des employés; 4) l'autonomie au travail; 5) la promotion ou l'accès à un meilleur emploi pour les employés formés et 6) le salaire des employés formés.

Sur ces effets, ceux qui présentent des points de vue semblables sont ceux relatifs à la productivité et l'efficacité des employés, aux compétences des employés et à la motivation et satisfaction des employés. Pour l'effet sur l'autonomie au travail, il est perçu par une proportion légèrement plus grande d'employés que d'employeurs.

Quant aux effets sur les salaires et les promotions découlant de la formation, les points de vue sont sensiblement différents. Les employeurs sont beaucoup plus nombreux que les employés, toutes proportions gardées, à déclarer la présence de ces effets sur leurs employés. Cet écart pourrait s'expliquer par le fait que l'employeur est susceptible de mentionner la présence de ces effets dès qu'un employé du groupe formé est concerné plutôt que l'ensemble du groupe.



### 3.4 L'aide à l'entreprise dans une perspective gouvernementale

Le sondage auprès des entreprises a été l'occasion de faire une première lecture des besoins des entreprises en matière d'aide gouvernementale, de même que l'utilisation qui est faite des programmes offerts par divers partenaires gouvernementaux. Précisons que les opinions exprimées sont celles des utilisateurs de services d'E.-Q. et non celles des entreprises québécoises dans leur ensemble.

Du côté des entreprises ayant participé à CPE, l'on apprend que<sup>5</sup> :

- les besoins prioritaires des entreprises sont principalement : formation des employés, des gestionnaires (42 %), aide conseil en gestion, coaching (33 %), financement, soutien à

<sup>5</sup> Plusieurs mentions possibles pour les répondants.

l'investissement (25 %), aide à la gestion des ressources humaines (23 %), recherche et développement (17 %), subvention salariale (15 %);

- les formes d'aide souhaitables : aide financière ou subvention (78 %), aide conseil ponctuelle par une ressource spécialisée (22 %), soutien à la formation (18 %);
- 55 % des entreprises ont déjà eu recours à d'autres types d'aide gouvernementale, dont principalement : autres mesures et services d'E.-Q. (40 %), programmes de soutien à la recherche et au développement (21 %), programmes du MDEIE (18 %), programmes de Développement économique Canada (10 %) et ceux d'Investissement-Québec (8 %).

Pour ce qui est des entreprises ayant participé à MFOR, il ressort que :

- les besoins prioritaires des entreprises sont principalement : formation des employés, soutien financier, maintien en emploi et embauche (42 %), soutien à la croissance et à la productivité, recherche et développement (21 %), aide conseil en gestion adaptée à l'entreprise (10 %);
- les formes d'aide souhaitables : aide financière ou subvention (79 %), prêts garantis, prêts directs, prêts sans intérêts (16 %), soutien à la formation, offre de formation adaptée (17 %), aide conseil ponctuelle par une ressource spécialisée (12 %);
- 52 % des entreprises ont déjà eu recours à d'autres types d'aide gouvernementale, dont principalement : autres mesures et services d'E.-Q. (43 %), programmes du MDEIE (18 %), programmes d'Investissement-Québec (14 %), programmes de soutien à la recherche et au développement (13 %), programmes de Développement économique Canada (13 %).

#### **4. DISCUSSION**

##### ***Un niveau de satisfaction généralisé***

Qu'il s'agisse de CPE ou de MFOR, il ressort que les interventions et les formations sont largement appréciées, puisque respectivement 97 % et 96 % des entreprises s'en déclarent satisfaites. Dans le cas de MFOR, ce haut taux de satisfaction s'observe tant du côté des entreprises que des employés. Soulignons que 63 % à 68 % des répondants, toutes catégories confondues, disent être « très satisfaits », ce qui est particulièrement élevé.

De plus, si l'on considère que les entreprises défraient la moitié des coûts des activités, il s'agit là d'un niveau d'appréciation qui traduit sans doute une bonne qualité des interventions. D'ailleurs, d'autres indicateurs viennent appuyer cette quasi-unanimité quant à la satisfaction. Mentionnons que plus de neuf entreprises sur dix se sont dites prêtes à investir le même montant pour la même intervention ou formation si c'était à refaire, en plus d'être intéressées à recourir à nouveau aux services d'E.-Q.

##### ***Des services qui « font une différence »***

Les effets mesurés dans cette évaluation permettent d'apporter un premier éclairage à la question soulevée par plusieurs interlocuteurs dans l'étude qualitative sur le fonctionnement des deux mesures, à savoir « fait-on une différence dans l'entreprise où l'on intervient? ».

Globalement, les entreprises perçoivent que l'intervention ou la formation a eu un effet majeur ou plutôt important dans des proportions très élevées (84 % pour CPE et 86 % pour MFOR). De plus, près de huit employés sur dix qui ont bénéficié de formations dans le cadre de MFOR font le même constat que leur employeur. Par ailleurs, une majorité d'entreprises sont d'avis que leur situation serait moins bonne si elles n'avaient pas bénéficié des services d'E.-Q., particulièrement du côté de CPE (68 % contre 53 % pour MFOR).

À ces perceptions générales, ajoutons que de nombreux effets sur différentes dimensions ont été observés par une très grande proportion d'entreprises et d'employés. Ainsi, grâce à l'intervention CPE, on observe des améliorations sur les compétences de gestion et des effets sur la croissance et la productivité chez au moins deux entreprises sur trois. Quant aux formations offertes par MFOR, on note, selon le point de vue des entreprises, des effets sur la motivation des employés et la satisfaction au travail, les compétences des employés, la productivité, la qualité des produits et services offerts, la compétitivité, la croissance, la diminution du gaspillage et des erreurs et le service à la clientèle. Parmi ces effets, c'est celui sur la productivité qui est le plus souvent mentionné comme étant l'effet le plus significatif. Du côté des employés, plus de sept sur dix disent avoir observé des effets positifs de la formation sur leur efficacité au travail, sur leurs compétences en emploi, sur leur satisfaction et leur motivation au travail, de même que sur leur degré d'autonomie et sur le climat de travail ou le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Bref, ces résultats indiquent clairement que les entreprises retirent des bénéfices des interventions financées par E.-Q. Bien qu'il s'agit d'effets bruts, basés sur des indicateurs de perception, la forte proportion d'entreprises et d'employés qui déclarent avoir perçu ces effets

permettent de conclure que les services offerts par l'entremise de CPE et de MFOR « font une différence » sur plusieurs aspects. Toutefois, seule une mesure d'effets nets permettrait de quantifier de façon exacte le niveau de cette différence.

### ***Des points de vue généralement convergents entre employeurs et employés sur les effets de la formation, à quelques nuances près***

Certains effets mesurés auprès des employeurs et des employés ont été perçus dans des proportions comparables. Ces effets touchent la productivité et l'efficacité des employés, leurs compétences, ainsi que leur motivation et leur satisfaction au travail. Quant à l'effet sur l'autonomie au travail, il est perçu par une proportion légèrement plus grande d'employés que d'employeurs.

Pour ce qui est des effets de la formation sur les salaires et la mobilité (interne ou externe) des employés, les points de vue présentent des divergences, bien que les deux types d'interlocuteurs s'entendent sur un point : ce sont les effets les moins fréquents. Bien qu'il ne s'agit pas d'effets spécifiquement recherchés par la mesure, l'étude a permis de constater leur présence pour un certain nombre. Les employeurs sont cependant beaucoup plus nombreux que les employés, toutes proportions gardées, à déclarer la présence de ces effets sur leurs employés : 45 % contre 21 % pour l'effet sur les salaires et 41 % contre 16 % pour l'effet sur la promotion des employés formés. Pour expliquer cet écart, on peut avancer l'hypothèse que, contrairement à l'employé qui se prononce en fonction de sa situation personnelle, l'employeur se positionne par rapport à un groupe d'employés formés. Cela lui donne plusieurs possibilités de déclarer la présence de ces effets dans son entreprise, puisqu'un seul employé promu à la suite de la formation, par exemple, est suffisant pour que l'employeur affirme que cet effet est présent.

Sur la question de la mobilité, le sondage auprès des employés permet d'apporter une nuance. Ces derniers sont très peu nombreux à avoir observé un effet sur la progression de leur carrière après la formation, que ce soit chez le même employeur ou ailleurs. Toutefois, ils sont d'avis que les compétences acquises par la formation pourraient être reconnues chez un autre employeur dans une large proportion (94 %). Il y a donc une perception positive, du point de vue des employés, quant au potentiel de transférabilité de ces nouvelles connaissances dans un autre milieu de travail, ce qui pourrait, en l'absence de mobilité interne ou de progression salariale dans l'entreprise, se traduire à plus long terme par un effet accru sur la mobilité externe.

### ***Quelques pistes pour l'élaboration de cibles basées sur des indicateurs de résultats***

Précisons d'abord que l'étude a permis de constater que rares sont les entreprises qui disposent d'informations chiffrées pour mesurer précisément l'effet de l'intervention sur ce qui était visé au départ. Dans ce contexte, l'estimation des effets de CPE et de MFOR a été effectuée au moyen d'indicateurs de perceptions.

Rappelons par ailleurs que l'étude qualitative sur le fonctionnement de CPE et de MFOR-entreprises avait révélé, entre autres, des carences en termes de suivi postparticipation et des cibles de résultats jugées inadéquates par de nombreux interlocuteurs du réseau d'E.-Q. Sur ce dernier point, on déplorait particulièrement que les cibles favorisaient le volume d'activité (nombre de nouvelles entreprises aidées) plutôt que l'atteinte de résultats (d'où la question « fait-on une différence? »). Le rapport du Vérificateur général du Québec (VGQ) recommandait à cet égard de s'assurer que des objectifs plus précis soient établis en lien avec les services à fournir et les subventions à verser et de se doter d'un ensemble d'indicateurs en vue de mesurer l'efficacité des services et des subventions aux entreprises.

À la lumière des constats tirés de l'étude sur les effets, nous pouvons dégager certaines pistes pour la mise en place de nouvelles cibles qui rendraient compte des résultats des interventions réalisées dans les entreprises. Dans cette optique, il apparaît nécessaire de documenter davantage et de façon plus uniformisée divers paramètres en amont de l'intervention : définir le problème à l'origine de l'intervention et les objectifs visés.

Pour mesurer l'efficacité de l'intervention et rendre compte du degré d'atteinte des objectifs, des indicateurs devraient être élaborés et alimentés par des données colligées par le conseiller auprès de l'entreprise. Idéalement, un état de situation avant l'intervention et un suivi après l'intervention devraient être faits. Ces outils permettraient de tracer un bilan de chaque intervention et de statuer sur les résultats obtenus. Des indicateurs d'effets pourraient être conçus pour un suivi de gestion des résultats communs à l'ensemble des interventions.

Certes, il faut garder à l'esprit qu'une entreprise opère dans un environnement où plusieurs facteurs peuvent influencer sur son volume d'activité. Une intervention en ressources humaines ou une formation peut contribuer à atteindre l'objectif visé, mais d'autres facteurs peuvent

accentuer ou diminuer l'effet recherché. Il n'y a donc pas d'indicateur parfait pour isoler uniquement l'effet de l'intervention CPE ou de MFOR-entreprises. Par conséquent, l'atteinte des cibles de résultats fixées à partir de ce type d'indicateurs doit être interprétée avec prudence et souplesse. De l'information qualitative complémentaire pourrait être nécessaire pour apporter les nuances qui s'imposent.

Une telle approche demande du temps de la part des conseillers, qui disent en manquer. Toutefois, l'ajout de cibles axées sur les résultats de leur intervention répondrait, du moins partiellement, à leur insatisfaction face au mode d'évaluation actuel. De plus, un travail mieux documenté en amont, qui précise clairement le problème à l'origine, la cible de l'intervention, les objectifs visés, les indicateurs de suivi et les informations à colliger pour mesurer les résultats, serait susceptible de favoriser la pertinence, l'efficacité et l'efficience de l'intervention et de mieux rendre compte des effets du travail effectué par les conseillers « sur le terrain ». Cela permettrait en outre de garder un certain contrôle sur l'offre de service.

### ***Des distinctions apparaissent selon la taille des entreprises***

Au-delà des résultats globaux s'appliquant à l'ensemble des entreprises, l'étude permet de dégager des distinctions en fonction de la taille de l'entreprise. Ainsi, en guise d'illustration, les entreprises de moins de 20 employés et celles de 100 employés et plus se distinguent à plusieurs égards.

Il ressort de cet exercice comparatif que les entreprises de moins de 20 employés participent aux mesures d'E.-Q. après en avoir été informées par des tiers, alors que les entreprises de 100 employés ou plus connaissent déjà les mesures. De plus, par rapport au recours antérieur à d'autres types d'aide gouvernementale, on observe un clivage entre les entreprises, les plus petites affichant une proportion moindre que la moyenne et les plus grandes, une proportion supérieure. L'intention de répéter l'expérience est également moins présente chez les entreprises de petite taille, contrairement aux entreprises de plus grande taille. Si Emploi-Québec désire desservir prioritairement les plus petites entreprises, une approche plus proactive pourrait être possible pour les rejoindre davantage, à défaut de quoi les plus grandes entreprises risquent de continuer à occuper une part plus grande au sein de la clientèle rejointe, comparativement à leur poids dans l'ensemble des entreprises québécoises. En effet, les plus petites entreprises connaissent moins les services d'Emploi-Québec. De plus, les besoins des entreprises et les façons de faire dans le cadre de l'intervention et les effets ne sont vraisemblablement pas les mêmes selon la taille de l'entreprise. L'analyse plus poussée des résultats pourrait être utile pour guider une adaptation des services. Bien sûr, plusieurs autres facteurs que la taille entrent en ligne de compte dans l'adaptation du service.

### ***L'aide publique à l'entreprise : Emploi-Québec et ses partenaires***

L'examen sommaire des besoins et de l'utilisation par les entreprises de l'aide gouvernementale a permis de constater que, parmi celles qui ont eu recours à CPE ou MFOR, plus de la moitié avait déjà utilisé d'autres types d'aide gouvernementale. Ce sont les autres mesures et services d'E.-Q. qui sont les plus utilisés, ce qui laisse croire, une fois de plus, que la qualité des services offerts est telle que les entreprises sollicitent à nouveau l'Agence pour répondre à d'autres besoins. Ce phénomène de récurrence semble plus accentué du côté des entreprises de grande taille.

## **5. CONSULTATION ET SUITE AU DOSSIER**

Cette étude constitue le troisième volet prévu dans le cadre d'évaluation des mesures CPE et MFOR-entreprises. Il apparaît important à cette étape de présenter ces résultats aux autorités d'Emploi-Québec et du MESS et à la CPMT, puisqu'il s'agit d'une première mesure des effets des interventions de services aux entreprises. De plus, le Vérificateur général du Québec a fait état de cette évaluation dans son dernier rapport sur les services aux entreprises. À la suite de ces présentations, la Direction de l'évaluation révisera le cadre d'évaluation pour préciser les prochaines étapes de cette évaluation.

On envisage, notamment, de poursuivre l'investigation de la complémentarité et/ou des chevauchements des différents programmes d'aide publique à l'entreprise. À cette fin, il serait utile de tracer un portrait plus global, en s'associant avec les partenaires gouvernementaux identifiés par les entreprises sondées. Dans un premier temps, une étude documentaire pourrait être réalisée (liste des programmes par ministère et organisme, objectifs, clientèle ciblée et rejointe, budgets, etc.). On pourrait examiner la possibilité de croisements de fichiers administratifs des principaux partenaires gouvernementaux intervenant auprès des entreprises. Enfin, un sondage auprès d'un échantillon d'entreprises québécoises pourrait ensuite permettre de documenter davantage certains aspects de l'aide gouvernementale et favoriser une action concertée et une offre de service intégrée.

La constitution d'un groupe de comparaison pour mesurer des effets nets fera aussi partie du cadre d'évaluation révisé.

À titre d'information supplémentaire, la DMSE et la DPSIG collaboreront afin de développer une information de gestion sur les résultats intermédiaires liés aux services aux entreprises qui pourra servir à développer des indicateurs en vue de mesurer l'efficacité des services et des subventions aux entreprises. La DMSE entend revoir, au cours de la présente année, les formulaires soutenant l'analyse des besoins plus particulièrement le prédiagnostic. Il pourrait alors être envisagé que certaines informations stratégiques soient recueillies à cette étape, lesquelles permettraient de statuer sur les résultats obtenus. Par ailleurs, les catégories utilisées aux tableaux 4 et 5 du mémoire pourraient servir de point de départ à l'élaboration d'un questionnaire d'évaluation à la fin de l'intervention sur les effets des services reçus sur l'entreprise et les employés, ainsi que les questions entourant l'atteinte des objectifs de la satisfaction.

Le Comité de direction du Bureau de la sous-ministre associée d'Emploi-Québec a été consulté et ses commentaires ont été intégrés.

Source : Direction de l'évaluation  
Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique

Date : Le 5 octobre 2009





**Jolicoeur  
& Associés**  
ÉTUDES ET SONDAGES

EVALUATIONCONSEIL.COM  
Bureau d'évaluation de programmes

CENTRE NATIONAL DE SONDAGE  
www.sondagecns.com

**ÉVALUATION DES EFFETS DE LA  
MESURE DE FORMATION DE LA  
MAIN-D'ŒUVRE-  
VOLET ENTREPRISES AUPRÈS DES  
EMPLOYÉS (MFOR)**

Présenté au :

**MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET LA SOLIDARITÉ SOCIALE**

**JUIN 2009**

# PRÉAMBULE

Conception du questionnaire, supervision de la collecte de données, analyse et rédaction du rapport :

## **Jolicoeur et Associés**

Nicolas Toutant	Maxime Bordot	Sarah Girard
Analyste principal	Analyste	Assistante de production

## **MESS**

Céline Sylvestre  
Direction de l'évaluation

Ce document présente l'analyse des données recueillies dans le cadre de « l'Évaluation des effets de la mesure de formation de la main-d'œuvre - volet entreprises (MFOR) » réalisée auprès des employés. Cette étude est réalisée par la firme Jolicoeur et Associés, pour le compte du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Le présent rapport se divise en six (6) sections :

1. Introduction;
2. La méthodologie;
3. Le profil des répondants;
4. L'origine de la demande;
5. La nature des services offerts;
6. Les effets de la formation sur l'entreprise.

Nous rappelons au lecteur que dans les graphiques et tableaux du présent document, la somme des pourcentages, calculée à partir de chiffres arrondis, ne correspond pas forcément à 100. Ainsi, une variation maximum de plus ou moins 1 % peut être observée.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>PRÉAMBULE .....</b>	<b>2</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>3</b>
<b>1 - INTRODUCTION .....</b>	<b>5</b>
1.1 – CONTEXTE DE L'ÉVALUATION.....	5
1.1.1 - Les services d'Emploi-Québec .....	5
1.1.2 - Les mesures CPE et MFOR.....	5
1.1.3 - Le projet d'évaluation .....	7
1.1.4 - L'étude quantitative en trois volets.....	8
1.1.5 - Les objectifs de l'étude.....	8
<b>2 – LA MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>9</b>
2.1 - LE PLAN D'ÉCHANTILLONNAGE .....	9
2.2 – LE QUESTIONNAIRE .....	10
2.3 – LA COLLECTE DES DONNÉES .....	10
2.4 – LES RÉSULTATS DE LA COLLECTE DE DONNÉES.....	11
2.5 - TRAITEMENT DES DONNÉES.....	12
2.6 – LES LIMITES DE L'ÉTUDE .....	13
<b>3 – PROFIL DES EMPLOYÉS.....</b>	<b>14</b>
3.1 – PROFIL DES EMPLOYÉS SELON LES CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES .....	14
3.1.1 - Le secteur d'activités de l'entreprise .....	14
3.1.2 - La taille de l'entreprise .....	15
3.2- CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES DES EMPLOYÉS FORMÉS .....	16
3.2.1 - Profil des employés selon l'âge .....	16
3.2.2 - Profil des employés formés selon le sexe .....	17
3.2.3 - Profil des employés selon le niveau de scolarité.....	17
3.2.4 - Profil des employés selon le domaine d'emploi .....	18
3.2.5 - Poursuite de l'emploi suite à la formation.....	19
3.3 PROFIL DES EMPLOYÉS – DONNÉES COMPLÉMENTAIRES .....	19

<b>4 – LES CONDITIONS DE L’OFFRE DE LA FORMATION .....</b>	<b>21</b>
4.1 – CARACTÈRE OBLIGATOIRE DE LA FORMATION .....	21
4.2 – MOMENT DE LA FORMATION.....	22
4.3 – LIEU OÙ LA FORMATION ÉTAIT DONNÉE .....	23
4.4 – SYNTHÈSE .....	24
<b>5 – LA NATURE DES SERVICES OFFERTS .....</b>	<b>24</b>
5.1 – CARACTÉRISTIQUES DE LA FORMATION .....	24
5.2 – DURÉE DE LA FORMATION .....	25
5.3 – FORMATEUR.....	26
5.4 – SATISFACTION PAR RAPPORT À LA FORMATION .....	27
5.4.1 - Taux de satisfaction.....	27
5.4.2 - Motifs d’insatisfaction.....	27
5.5 – SYNTHÈSE .....	28
<b>6 – LES EFFETS DE LA FORMATION SUR LES EMPLOYÉS.....</b>	<b>29</b>
6.1 – EFFETS POUR LES EMPLOYÉS .....	29
6.2 – EFFET GLOBAL PERÇU PAR LES EMPLOYÉS SUR L’ENTREPRISE.....	32
6.3 – DIVERGENCE ET CONVERGENCE ENTRE LES POINTS DE VUE DES EMPLOYEURS ET EMPLOYÉS .....	33
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>37</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>39</b>
ANNEXE I – QUESTIONNAIRE .....	39
ANNEXE II – LE SYSTÈME DE CLASSIFICATION DES INDUSTRIES DE L’AMÉRIQUE DU NORD (SCIAN) 2007 – CANADA.....	46

# 1 - INTRODUCTION

Cette section présente le contexte dans lequel s'insère l'étude quantitative réalisée. Elle aborde les services d'Emploi-Québec, les mesures offertes aux entreprises, les raisons et les objectifs de l'évaluation.

## 1.1 – CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

---

### 1.1.1 - LES SERVICES D'EMPLOI-QUÉBEC

Ayant pour mission de contribuer à l'amélioration du fonctionnement du marché du travail et à un meilleur équilibre de l'offre et de la demande de main-d'œuvre, Emploi-Québec (E.-Q.) offre différents services aux individus et aux entreprises dans l'ensemble des régions du Québec. En matière de services aux entreprises, les interventions d'E.-Q. portent principalement sur la gestion des ressources humaines, incluant le développement des compétences de la main-d'œuvre, et visent d'abord les PME.

### 1.1.2 - LES MESURES CPE ET MFOR

Ainsi, deux principales mesures sont offertes à ces entreprises, soit la mesure Concertation pour l'emploi (CPE) et la mesure de Formation volet entreprises (MFOR-entreprises).

La mesure CPE offre aux employeurs des services spécialisés de soutien à la gestion des ressources humaines pouvant prendre différentes formes et donner lieu à une aide financière de la part d'Emploi-Québec, tels que la consultation en gestion des ressources humaines pour répondre à des besoins précis, le diagnostic d'entreprises par des

spécialistes externes en gestion-conseil, l'aide à la mise sur pied d'un service des ressources humaines, etc.

La mesure MFOR-entreprises offre au personnel des entreprises des activités de développement des compétences en milieu de travail, telles que l'achat de services de formation auprès d'établissements d'enseignement (privés ou publics) et des formations en entreprise.

Les objectifs généraux de ces deux mesures consistent à agir sur les facteurs qui influencent la contribution du personnel à la performance de l'entreprise et de favoriser l'implantation de pratiques de gestion des ressources humaines dans une perspective stratégique de développement économique de ces entreprises.

Plus spécifiquement, les interventions issues de l'application de ces deux mesures visent à aider les employeurs à planifier leur effectif, à recruter et à maintenir la main-d'œuvre dont ils ont besoin, à développer leurs propres compétences en gestion ainsi que les compétences de leurs employés, à mobiliser les ressources humaines vers des objectifs communs de développement et à résoudre les problèmes et conflits.

Par ailleurs, ces mesures ont pour but d'aider les employeurs à relever les défis que posent le vieillissement et la pénurie de la main-d'œuvre par une gestion prévisionnelle des besoins en ressources humaines.

### 1.1.3 - LE PROJET D'ÉVALUATION

Étant donné l'importance des sommes investies (107 495 400 \$ en 2006-2007 pour les deux mesures) et afin de savoir si ces mesures répondent aux besoins des clientèles visées et remplissent leurs objectifs, la Direction de l'évaluation du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) a reçu le mandat de conduire une évaluation de ces deux mesures destinées aux entreprises (CPE et MFOR-entreprises).

Dans le cadre de cette évaluation, la Direction de l'évaluation du MESS a effectué la phase préparatoire comprenant une recension d'écrits portant sur les services aux entreprises et leur évaluation au Québec, au Canada, dans les pays de l'Union européenne et ceux de l'Organisation de coopération et développement économique (OCDE). Cette recension a permis d'établir le cadre d'analyse et la stratégie à emprunter pour l'évaluation des services aux entreprises d'Emploi-Québec.

La phase suivante comprenait une évaluation qualitative des processus touchant les mesures CPE et MFOR. Cette étude visait à connaître le fonctionnement des mesures et à établir une ébauche du profil des entreprises utilisant ces programmes ainsi que leurs besoins.

Le présent mandat est donc un nouveau volet de l'évaluation de ces mesures. Il consiste en une évaluation quantitative des effets bruts qu'elles ont pu avoir sur les entreprises et sur les employés (MFOR seulement) et permettra d'obtenir une première appréciation globale de l'efficacité de ces mesures. Suite à ce mandat, une évaluation des effets nets des services aux entreprises est projetée.

#### 1.1.4 - L'ÉTUDE QUANTITATIVE EN TROIS VOLETS

L'évaluation des effets des deux mesures se divise en trois volets qui font l'objet de rapports distincts. Le premier volet est la réalisation d'un sondage pour la mesure Concertation pour l'emploi auprès des entreprises.

Puis, une enquête pour la mesure MFOR-entreprises a été effectuée en deux temps. Le volet « entreprises » de cette enquête, qui fait l'objet d'un rapport distinct, a été réalisé en parallèle au sondage CPE et a permis la collecte des informations nécessaires à la construction de l'échantillon pour le volet MFOR réalisé auprès des employés, qui fait l'objet du présent rapport.

#### 1.1.5 - LES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

L'évaluation des effets des mesures Concertation pour l'emploi et Formation volet entreprises vise plusieurs objectifs :

- 1) Obtenir une première mesure des effets des interventions réalisées dans le cadre de CPE auprès des entreprises;
- 2) Mesurer les effets des projets de formation réalisés sous l'égide de MFOR-entreprises, tant auprès des entreprises que des employés qui ont bénéficié de telles activités;
- 3) Évaluer le niveau de satisfaction des employés et des employeurs participants face aux interventions et aux intervenants;
- 4) Mettre en relation les besoins et les objectifs des entreprises avec les services rendus;
- 5) Quantifier certains phénomènes observés dans l'étude qualitative qui a été préalablement réalisée par la Direction de l'évaluation.

## 2 – LA MÉTHODOLOGIE

Cette section présente la méthodologie utilisée pour l'enquête MFOR-entreprises (volet « employés »), le plan d'échantillonnage, la collecte de données, le traitement des données et les limites de l'étude.

### 2.1 - LE PLAN D'ÉCHANTILLONNAGE

---

La population visée par l'étude se compose des employés d'entreprises ayant complété une participation à la mesure MFOR-entreprises en 2006-2007. Afin de constituer un échantillon de cette population, nous avons procédé en deux étapes. Dans un premier temps, à partir des fichiers d'E.-Q., la Direction de l'évaluation a tiré un échantillon de 649 entreprises. De ce nombre, 414 entreprises ont participé à l'enquête. Au moment de l'entrevue, les répondants ont été invités à fournir la liste des employés formés avec leurs coordonnées, et ce, conformément à l'autorisation reçue de la Commission d'accès à l'information<sup>1</sup>. Ainsi, 200 entreprises (48,3 % des entreprises ayant répondu au sondage) ont fourni des noms d'employés formés, ce qui a permis de constituer une liste de 768 employés formant l'échantillon actuel. C'est pourquoi nous parlons d'un plan de sondage à deux niveaux pour le volet employés.

---

<sup>1</sup> Les fichiers d'E.-Q. ne contiennent aucune information nominative sur les employés formés dans le cadre d'une participation à MFOR-entreprises. C'est pourquoi il a été nécessaire de demander la collaboration des entreprises sondées pour la constitution de l'échantillon des employés.

## 2. 2 – LE QUESTIONNAIRE

---

Une version préliminaire du questionnaire a été fournie par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et a été révisée conjointement avec l'équipe professionnelle de Jolicoeur et Associés. Le questionnaire utilisé dans le cadre de cette enquête vous est présenté à l'annexe II.

## 2.3 – LA COLLECTE DES DONNÉES

---

La session de formation des intervieweurs a eu lieu le mardi 10 mars 2009 et a été animée par Monsieur Guillaume Bardelli-Jean, assistant du chargé de projet, Madame Odette Bélanger, responsable des ressources humaines ainsi que Madame Céline Sylvestre, chargée de projet et conseillère en évaluation du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Trois (3) intervieweurs ont assisté à cette formation. En tout, 9 intervieweurs ont participé à la collecte de données pour l'administration de l'ensemble du sondage. Pour les intervieweurs n'ayant pas assisté à la formation du 10 mars, une formation complémentaire a été donnée par Madame Odette Bélanger.

Le 10 mars, le pré-test a eu lieu suite à la formation. Il est à noter qu'à la suite du pré-test, des modifications mineures ont été apportées au questionnaire. Par conséquent, les questionnaires complétés du pré-test ont été inclus dans les groupes de répondants au sondage puisque les changements n'ont pas affecté la validité.

Ainsi, à partir du mardi 10 mars, la collecte s'est déroulée de 9 h à 21 h tous les jours de la semaine et la fin de semaine pour le sondage MFOR-entreprises auprès des employés. Les fréquences aux questions ainsi que les résultats de collecte ont été mis à jour régulièrement. La collecte s'est poursuivie jusqu'au vendredi 3 avril 2009.

Des outils de gestion du logiciel *Interviewer Windows* de Voxco ont été utilisés pour le suivi du taux de réponse. Le système automatisé d'appels a été programmé pour favoriser une distribution des appels l'avant-midi, l'après-midi et en soirée.

## 2.4 – LES RÉSULTATS DE LA COLLECTE DE DONNÉES

La durée moyenne de l'entrevue s'est avérée être de six (6) minutes pour l'ensemble du projet (volet employés). Au total, 619 employés ont été contactés. De ce nombre, 496 ont été en mesure de répondre aux questions. Le taux de réponse final, calculé selon les normes de l'AIRMS<sup>2</sup>, est de 80,95 % et la marge d'erreur est de 4,4 %, 19 fois sur 20. Selon la méthode du MESS, le taux de réponse est de 64,6 % (496/768).

Il est à noter que l'ensemble des entrevues a été enregistré. La durée moyenne des entrevues, le taux de réponse ainsi que le taux de refus global sont présentés dans le tableau suivant.

**Tableau 2 - Taux de réponse**

	Taux de refus	Taux de réponse AIRMS	Durée moyenne
	%	%	
MFOR-employés	1,78	80,95	6,19 minutes
<i>Taux de réponse</i>			

Source : Jolicoeur et Associés, mars 2009.

<sup>2</sup> L'Association de l'Industrie de la Recherche Marketing et Sociale

## 2.5 - TRAITEMENT DES DONNÉES

---

Les entrevues ont été compilées dans le logiciel *Interviewer Windows* de Voxco et traitées à partir du logiciel Stat-XP. Comme mentionné plus tôt, nous sommes en présence d'un plan de sondage à deux niveaux, puisque l'échantillon a été construit à partir des entreprises sélectionnées pour le premier volet de l'enquête qui ont fourni une liste d'employés. La pondération tient compte de cette particularité. Ainsi, le poids relatif de chaque employé répondant dans son entreprise a été calculé en fonction :

- Du nombre d'employés formés et du nombre de répondants dans les entreprises ayant fourni des listes;
- De la pondération des entreprises qui ont fourni des listes d'employés (selon la taille et la région de l'entreprise).

Appliquée de la sorte, la pondération vise donc à généraliser les résultats à l'ensemble des employés des entreprises ayant participé à MFOR en 2006-2007.

Le test statistique appliqué est le test du khi carré. Celui-ci permet d'établir la différence significative entre deux variables distinctes par rapport à la moyenne. Les éléments mentionnés dans le présent rapport présentent une différence significative à 95 %, 99 % ou 99,9 %. Généralement, il s'agit d'une différence significative à 99 %. Ces différences sont représentées dans les tableaux par des croix. Le tableau ci-dessous illustre la présentation que l'on retrouve dans les tableaux. L'ensemble des données sont disponibles dans le rapport technique.

**Tableau 2b - Différence significative**

---

	95 %	99 %	99,9 %
symbole	++	+++	++++

---

*Représentation des différences significatives*

---

## 2.6 – LES LIMITES DE L'ÉTUDE

---

L'étude présente certaines limites. D'abord, il faut garder à l'esprit qu'il s'agit de l'évaluation d'effets bruts et non d'effets nets. Pour mesurer des effets nets auprès des employés, il aurait été nécessaire de constituer un groupe témoin d'employés non formés ayant des caractéristiques comparables à ceux qui ont bénéficié d'une participation à la mesure de formation. Cela aurait permis d'isoler l'effet de la formation. Sans un tel groupe de comparaison, il n'est pas possible de conclure que les effets présentés sont strictement attribuables à la mesure MFOR.

Par ailleurs, les noms d'employés ont été transmis sur une base volontaire par les entreprises pour construire l'échantillon, avec pour résultat que 200 entreprises ont répondu positivement à cette demande, soit environ la moitié des entreprises rejointes. Les raisons pour lesquelles les autres entreprises ont refusé de transmettre ces renseignements sont inconnues et peuvent être très variées. Par conséquent, il est possible que cette approche ait créé un biais de sélection, sans toutefois que nous puissions en évaluer l'ampleur.

Ajoutons qu'étant donné le délai entre la mesure de formation (2006-2007) et l'appel (mars 2009), la mémoire de certains employés pouvait faire défaut. De plus, il est possible que des employés aient pu participer à d'autres activités de formation offertes en entreprise durant la même période, ce qui pouvait porter à confusion. Des stratégies avaient toutefois été développées lors du prétest afin que les interviewers aident les répondants à cibler la bonne intervention.

## 3 – PROFIL DES EMPLOYÉS

Cette section présente le profil des employés sous deux aspects : d'abord, selon les caractéristiques des entreprises pour lesquelles ils travaillaient au moment de la formation, c'est-à-dire le secteur d'activités, la taille et la présence syndicale, et, par la suite, selon leurs caractéristiques personnelles (âge, sexe, niveau de scolarité et domaine d'emploi).

### 3.1 – PROFIL DES EMPLOYÉS SELON LES CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES<sup>3</sup>

---

#### 3.1.1 - LE SECTEUR D'ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE

Afin d'établir les différents secteurs d'activités des entreprises participantes, nous avons d'abord classifié les réponses à partir des codes à six chiffres du *Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) 2007 – Canada* pour ne retenir que les deux premiers chiffres afin de réduire le nombre de catégories en quatre grands secteurs, tels que présentés dans le tableau ci-dessous.

- Le secteur primaire comprend les domaines de l'agriculture, la foresterie, la chasse, la pêche et l'extraction minière;
- Le secteur de la construction et fabrication;
- Le secteur du commerce et des transports;
- Les autres services correspondent à l'ensemble des services qui ne sont ni commerciaux, ni de transport (voir les codes 51 à 91 du tableau de l'Annexe III).

---

<sup>3</sup> Les données des tableaux de la section 3.1 proviennent de l'importation de l'information concernant les 200 entreprises ayant accepté de fournir une liste d'employés lors de l'évaluation de la mesure MFOR effectuée auprès des entreprises.

**Tableau 5 - Secteurs d'activités**

	Total (n=496)
Secteurs d'activité	%
Secteur primaire	7
Construction et fabrication	56
Commerce et transport	14
Autres services	23

**Q36. Quel est le principal secteur d'activité de votre entreprise?**

Source : Enquête pour l' « Évaluation des effets de la mesure de formation de la main-d'œuvre volet entreprises (MFOR) » Jolicoeur et Associés, mars 2009

Plus de la moitié (56 %) des employés formés travaillait dans le secteur de la construction et la fabrication, un quart (23 %) d'entre eux dans le secteur des autres services, 14 % dans le commerce et le transport et enfin 7 % dans le secteur primaire.

**3.1.2 - LA TAILLE DE L'ENTREPRISE**

L'échantillon d'employés est réparti assez également entre les entreprises de moins de 50 salariés (51 %) ainsi que les entreprises de 50 employés et plus (49 %). Plus précisément, un tiers (32 %) des employés formés travaillait dans une entreprise de plus de 100 employés alors que 27 % travaillaient pour une entreprise de moins de 20 employés.

**Tableau 7 - Taille des entreprises**

	Total (n=496)
Nombre d'employés	%
Moins de 20 employés	27
De 20 à 49 employés	24
50 à 99 employés	17
100 employés et plus	32

} 51 %

**Q34. Au moment où la formation a eu lieu, votre entreprise comptait combien d'employés au total ?**

Source : Enquête pour l' « Évaluation des effets de la mesure de formation de la main-d'œuvre volet entreprises (MFOR) » Jolicoeur et Associés, mars 2009

### 3.1.3 LE TAUX DE SYNDICALISATION DE L'ENTREPRISE

Près du tiers (30 %) des employés formés travaillait dans une entreprise dans laquelle il y avait une présence syndicale. Bien que nous n'ayons pas interrogé les employés sur ce point, nous pouvons quand même déduire que la majorité des employés formés n'est pas syndiquée.

**Tableau 8 - Syndicalisation des employés**

	Total (n=496)
	%
Oui	30
Non	70

**Q35. Les employés sont-ils syndiqués?**

Source : Enquête pour l' « Évaluation des effets de la mesure de formation de la main-d'œuvre volet entreprises (MFOR) » Jolicoeur et Associés, mars 2009

## 3.2- CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES DES EMPLOYÉS FORMÉS

### 3.2.1 - PROFIL DES EMPLOYÉS SELON L'ÂGE

La majorité (54 %) des employés ayant reçu une formation était âgée de 35 à 54 ans au moment de l'enquête. En regroupant les employés âgés de 25 à 54 ans, nous obtenons une proportion de 82 %.

**Tableau 9 - Groupe d'âge**

	Total (n=496)	
		%
Moins de 25 ans	7	
25 à 34 ans	28	} 82 %
35 à 54 ans	54	
55 ans et plus	12	

**Q23. Dans quel groupe d'âge vous situez-vous ?**

Source : Jolicoeur et Associés, mars 2009

### 3.2.2 - PROFIL DES EMPLOYÉS FORMÉS SELON LE SEXE

Près des deux tiers des employés formés sont des hommes (64 %), alors que les femmes représentent 36 % de l'ensemble.

**Tableau 10 - Sexe**

	Total (n=496)	
		%
Hommes	64	
Femmes	36	

Source : Jolicoeur et Associés, mars 2009

### 3.2.3 - PROFIL DES EMPLOYÉS SELON LE NIVEAU DE SCOLARITÉ

Les employés formés affichent des niveaux de scolarité assez diversifiés. Les plus faiblement scolarisés, soit ceux qui n'avaient pas complété un cours secondaire, représentent 13 %. Un tiers des employés détiennent un niveau secondaire général ou professionnel. Enfin, un peu plus de la moitié (53 %) des employés formés avait atteint un niveau d'étude postsecondaire.

**Tableau 11 - Niveau de scolarité**

	Total (n=494)	
		%
Primaire et secondaire non complété	13	47 %
Secondaire général ( DES )	20	
Secondaire professionnel ( DEP ou ASP )	14	
Collégial général et universitaire non complété	13	53 %
Collégial technique	20	
Universitaire 1 <sup>er</sup> , 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> cycle	21	

**Q24. Quel est le niveau de scolarité le plus élevé que vous ayez atteint ?**

Source : Jolicoeur et Associés, mars 2009

### 3.2.4 - PROFIL DES EMPLOYÉS SELON LE DOMAINE D'EMPLOI

Les différents domaines d'emploi ont été catégorisés en retenant le premier chiffre du code de la CNP (Codification nationale des professions, 2006). Un regroupement a ensuite été effectué pour les emplois en relation avec les sciences appliquées, la santé, les sciences sociales, les arts et la culture (celles-ci comportant principalement des professions en lien avec le dessin technique).

Les domaines d'emploi où l'on retrouve le plus d'employés formés par la mesure MFOR-volet entreprises sont la transformation et la fabrication (25 %), les affaires et l'administration (22 %) et les sciences sociales et appliquées (22 %). On compte également 12 % de travailleurs œuvrant dans le domaine de la gestion, 10 % dans la vente et les services, 7 % dans des métiers et 2 % dans le secteur primaire.

**Tableau 12 - Domaine d'emploi**

	Total (n=496 )
	%
Transformation et fabrication	25
Affaires et administration	22
Sciences sociales et appliquées	22
Gestion	12
Vente et services	10
Métiers	7
Secteur primaire	2

**Q3. Quelles fonctions occupiez-vous au moment de la formation ?**

Source : Jolicoeur et Associés, mars 2009

### 3.2.5 - POURSUITE DE L'EMPLOI SUITE À LA FORMATION

La grande majorité des employés ayant bénéficié d'une mesure de formation (88 %) travaille toujours dans l'entreprise qui a offert la formation. Ainsi, une proportion de 12 % occupe maintenant un emploi chez un autre employeur ou est sans emploi (mise à pied, retraite, etc.).

## 3.3 PROFIL DES EMPLOYÉS – DONNÉES COMPLÉMENTAIRES

Outre les éléments présentés globalement dans cette section, nous complétons le profil des employés formés par quelques caractéristiques qui se démarquent significativement de l'ensemble sur le plan statistique. Cela permet d'avoir une image plus précise de la population à l'étude.

Les femmes sont surreprésentées:

- ⇒ Dans des entreprises du secteur des « autres services »
- ⇒ Dans des types d'emploi du secteur affaires et administration

Les hommes :

- ⇒ Dans des entreprises de 100 employés et plus

- ⇒ Dans des entreprises du secteur primaire et du secteur de la construction et fabrication
- ⇒ Dans des types d'emploi reliés aux métiers et à la transformation et fabrication

Les employés de 55 ans et plus :

- ⇒ Dans des entreprises syndiquées
- ⇒ Dans des entreprises du secteur de la construction et fabrication
- ⇒ Faible scolarité (primaire et secondaire non complété)

Les employés qui occupent des emplois de gestion :

- ⇒ Dans des entreprises non syndiquées
- ⇒ Dans des entreprises du secteur commerce et transport
- ⇒ Scolarité universitaire

Les employés qui occupent des emplois du secteur affaires et administration :

- ⇒ Dans des entreprises du secteur commerce et transport
- ⇒ Des femmes

Les employés qui occupent des emplois en vente et services :

- ⇒ Dans des entreprises non syndiquées
- ⇒ Dans des entreprises du secteur des « autres services »
- ⇒ Moins de 25 ans

Les employés qui œuvrent dans des métiers :

- ⇒ Des hommes

Les employés qui occupent des emplois du secteur transformation et fabrication :

- ⇒ Dans des entreprises syndiquées
- ⇒ Dans des entreprises du secteur construction et fabrication
- ⇒ Des hommes
- ⇒ Scolarité de niveau secondaire ou moins

## 4 – LES CONDITIONS DE L’OFFRE DE LA FORMATION

La présente section fait état des conditions de l’offre de la formation. Elle permet de savoir si la formation a été obligatoire ou volontaire puis si elle a eu lieu durant les heures de travail et sur le lieu de travail ou non.

### 4.1 – CARACTÈRE OBLIGATOIRE DE LA FORMATION

---

La participation à la formation était volontaire pour 39 % des répondants, le caractère volontaire concerne particulièrement les employés œuvrant dans des entreprises du secteur du commerce et du transport (57 %).

La formation était fortement suggérée par l’employeur pour plus d’un tiers des participants (37 %), et ce, davantage pour le personnel des entreprises de plus de 100 employés (48 %) et pour les employés syndiqués (44 %).

Enfin, la formation était obligatoire pour un quart des employés formés (24 %), particulièrement pour ceux occupant un emploi dans le domaine de la transformation et de la fabrication (31 %).

**Tableau 13 - Participation à la formation**

	Total (n=488)
	%
Volontaire	39
Fortement suggérée par l’employeur	37
Obligatoire	24

**Q9. La participation à cette formation était elle...?**

Source : Jolicoeur et Associés, mars 2009

## 4.2 – MOMENT DE LA FORMATION

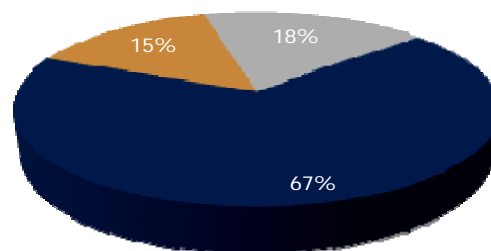
---

La majorité des répondants (67 %) affirme que les formations se tenaient pendant les heures de travail. C'est davantage le cas dans les entreprises de moins de 20 employés (74 %) et celles ayant entre 50 et 99 employés (80 %).

C'est dans le secteur des autres services que l'on trouve la proportion la plus élevée de personnes ayant effectué leur formation en dehors des heures de travail (21 %). Enfin, les employés des grandes entreprises (29 %) et des entreprises syndiquées (32 %) sont proportionnellement plus nombreux à avoir participé aux activités de formation selon un horaire mixte, soit pendant et en-dehors des heures de travail.

**Figure 1 - Moment de la formation ( n=495 )**

---



■ Pendant les heures de travail ■ En dehors des heures de travail ■ Les deux  
Q6. Est-ce que les activités de formation se tenaient...

### 4.3 – LIEU OÙ LA FORMATION ÉTAIT DONNÉE

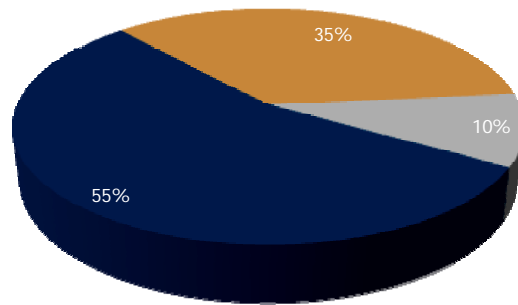
---

Plus de la moitié des employés (55 %) a été formée uniquement sur le lieu de travail. Nous retrouvons davantage cette configuration dans les entreprises de 50 à 99 employés (69 %), et œuvrant dans le secteur d'activité de la construction et fabrication (67 %).

Quant aux formations qui se tenaient ailleurs qu'en entreprise (35 %), on compte proportionnellement plus d'employés provenant d'entreprises du secteur « autres services » (56 %) et d'entreprises non syndiquées (42 %).

**Figure 2- Lieu de la formation ( n=496 )**

---



■ En entreprise    ■ Ailleurs qu'en entreprise    ■ Les deux

Q7. Est-ce que les activités de formation se tenaient...?

## 4.4 – SYNTHÈSE

---

En résumé, les employés formés l'ont été soit sur une base volontaire ou soit avec une forte suggestion de la part de l'employeur. De plus, les formations ont été suivies principalement durant les heures de travail et sur le lieu de travail.

## 5 – LA NATURE DES SERVICES OFFERTS

Cette section établit les caractéristiques de la formation, sa durée et la provenance du formateur, c'est-à-dire s'il s'agit d'un formateur interne ou externe à l'entreprise. De plus, elle présente le niveau de satisfaction des employés vis-à-vis la formation qu'ils ont reçue.

### 5.1 – CARACTÉRISTIQUES DE LA FORMATION

---

Le quart des employés formés (26 %) a reçu une formation spécifique à son secteur d'activité, laquelle, dans 5 % des cas, touchait spécifiquement le secteur forestier.

Les autres formations ayant été le plus offertes touchaient l'informatique et les logiciels (19 %); la santé et sécurité ainsi que le climat de travail (19 %), la gestion, l'organisation et la production (18 %) et finalement des cours de langue (17 %).

Les formations spécifiques au secteur d'activité (excluant le secteur forestier) et les formations en informatique ont rejoint davantage, toutes proportions gardées, des employés d'entreprises ayant un effectif inférieur à 20 employés (32 % et 35 % respectivement).

Soulignons par ailleurs que les femmes et les hommes participent à des formations différentes. Ainsi, les premières sont significativement plus concernées par les formations touchant l'informatique et les logiciels (32 % des femmes contre 19 % pour l'ensemble), alors que les hommes se retrouvent davantage dans des formations spécifiques au secteur d'activité (26 % contre 21 %) et dans des formations touchant la gestion, l'organisation et la production (21 % contre 18 %).

Les formations portant sur la santé, la sécurité et le climat de travail ont rejoint des proportions plus grandes que la moyenne d'employés faiblement scolarisés (40 % contre 19 %) et d'employés travaillant dans le domaine de la transformation et fabrication (42 %).

**Tableau 14 - Contenu de la formation**

	( n=496)
	%
Formation spécifique au secteur d'activité	21
Informatique, logiciel	19
Santé, sécurité et climat de travail	19
Gestion, organisation, production	18
Langue	17
Formation spécifique au secteur forestier	5
Services à la clientèle, ventes et marketing	5
Autres	2

**Q4. En quelques mots, pouvez-vous me préciser en quoi consistait la formation**

Source : Jolicoeur et Associés, mars 2009

## 5.2 – DURÉE DE LA FORMATION

Plus du tiers des employés (37 %) ont affirmé que la formation avait duré entre 1 et 2 jours et 32 % entre 6 et 20 jours. Il apparaît que les employés qui occupent un emploi dans le domaine de la transformation et fabrication sont surreprésentés parmi les employés qui ont eu des formations de courte durée, soit de 1 ou 2 jours (50 % comparativement à 37 %). De plus, notons que plus du tiers des employés d'entreprises syndiquées (38 %) et d'entreprises de 100 employés et plus (37 %) ont bénéficié de formation dont la durée

s'étalait entre 11 et 20 jours. Enfin, la durée médiane de la formation reçue est de 8 jours.

**Tableau 15 - Durée de la formation**

	Total (n=417)
<b>Nombre de jours</b>	<b>%</b>
1-2 jours	37
3-5 jours	19
6-20 jours	32
Plus de 20 jours	12
Médiane de jours de formation	8 jours
<b>Q5. Quelle était la durée (en jours) de cette formation?</b>	

Source : Jolicoeur et Associés, mars 2009

### 5.3 – FORMATEUR

Selon 72 % des répondants, la formation a été donnée par un formateur externe. Plus de huit employés sur dix (85 %) d'entreprises de 100 salariés et plus déclarent que la formation a été donnée par un formateur externe. De même, les employés de moins de 25 ans (48 %) et ceux œuvrant dans un métier (29 %) déclarent plus que la moyenne (16 %) avoir été formés par une ressource interne.

**Tableau 16 - Le formateur**

	Total (n=491)
	% (oui)
Par un formateur externe	72
Par une ressource interne de l'entreprise	16
Par une institution publique d'enseignement	11
Par une autre ressource	1
<b>Q8. Est ce que la formation a été donnée...?</b>	

Source : Jolicoeur et Associés, mars 2009

## 5.4 – SATISFACTION PAR RAPPORT À LA FORMATION

---

### 5.4.1 - TAUX DE SATISFACTION

Presque tous les participants (97 %) sont satisfaits de la formation reçue. Près des deux tiers (63 %) se disent même très satisfaits. Du côté de ceux qui se disent très satisfaits, on note des proportions significativement plus élevées parmi les employés travaillant pour une entreprise de moins de 20 employés (72 %) et ceux occupant un emploi du domaine de la gestion ou des sciences sociales et appliquées (75 %).

**Tableau 17 - Satisfaction à l'égard de la formation**

	Total (n=496)	
		%
Très satisfait	63	97 %
Plutôt satisfait	34	
Plutôt insatisfait	2	3 %
Très insatisfait	1	

**Q10. Par rapport à cette formation. Diriez-vous que vous êtes...**

Source : Jolicoeur et Associés, mars 2009

### 5.4.2 - MOTIFS D'INSATISFACTION

Pour les quelques cas d'insatisfaction, les raisons de l'insatisfaction à l'égard de la formation sont variées. Ainsi, pour certains, la formation est non pertinente, incomplète, de courte durée et non adaptée aux besoins. D'autres estiment que c'est le suivi après la formation qui fait défaut.

## 5.5 – SYNTHÈSE

---

En résumé, les formations offertes aux employés peuvent se regrouper sous cinq thèmes principaux. Il s'agit de formations spécifiques au domaine d'activité de l'entreprise, de formations concernant l'informatique et les logiciels, de formations visant à améliorer la santé, la sécurité et le climat de travail, d'autres visant l'amélioration de la gestion, de l'organisation et de la production et finalement des cours de langues.

La moitié des formations a duré moins de 8 jours. Un tiers des employés a bénéficié d'une formation de très courte durée (un ou deux jours). Les employés ont généralement été formés par un formateur externe. La presque totalité des employés ayant suivi une formation s'en déclare satisfaite.

## 6 – LES EFFETS DE LA FORMATION SUR LES EMPLOYÉS

Cette dernière section présente les effets de la formation perçus par les employés par rapport à différentes dimensions. Une appréciation globale quant à l'effet sur l'entreprise est également mesurée auprès des employés formés. Nous concluons cette section en comparant les points de vue des employés et ceux des entreprises pour les effets portant sur les mêmes dimensions. Rappelons que les effets perçus par les entreprises ont fait l'objet d'une étude spécifique et sont présentés dans un rapport distinct.

### 6.1 – EFFETS POUR LES EMPLOYÉS

---

Les employés ont été interrogés sur leurs perceptions face à des effets possibles découlant de la formation. Les dimensions abordées par rapport aux effets perçus sur les employés eux-mêmes sont :

- L'amélioration des compétences en emploi;
- L'amélioration de l'efficacité au travail;
- L'amélioration de l'autonomie au travail;
- L'obtention d'une promotion, l'accès à un meilleur emploi;
- L'obtention d'un meilleur salaire;
- L'amélioration du climat de travail ou du sentiment d'appartenance à l'entreprise;
- L'amélioration de la satisfaction et de la motivation au travail.

Parmi ces effets, ceux qui sont perçus par plus de 90 % d'employés touchent l'amélioration de l'efficacité au travail (92 %) et des compétences en emploi (91 %). Une proportion significativement plus élevée d'employés travaillant dans des entreprises du secteur « autres services » (96 %) et d'employés occupant un emploi de gestion (99 %) estiment avoir amélioré leur efficacité au travail à la suite de la formation. Il en va de même pour les employés occupant un emploi en sciences sociales et appliquées pour l'effet sur les compétences (98 %).

Un effet positif sur la satisfaction et la motivation au travail est aussi perçu par une forte proportion d'employés, soit 86 %. Sur cette dimension, les sous-groupes qui affichent des pourcentages supérieurs à la moyenne sont les employés des entreprises œuvrant dans le secteur primaire (98 %), ceux occupant un emploi dans le domaine des sciences sociales et appliquées (97 %), ceux qui sont à l'emploi d'une entreprise de moins de 20 employés (94 %) et les femmes (91 %).

Par ailleurs, environ trois employés sur quatre indiquent percevoir un lien positif entre la formation et l'autonomie au travail (78 %) et entre la formation et le climat de travail ou le sentiment d'appartenance à l'entreprise (73 %). Par rapport à ces deux effets, les femmes présentent des taux plus élevés (83 % et 79 % respectivement).

En ce qui a trait à l'effet sur la promotion ou l'accès à un meilleur emploi et, en corollaire, l'effet sur le taux de salaire de l'employé après la formation, il ressort qu'une minorité d'employés a perçu l'un ou l'autre de ces effets. Dans les cas où la formation s'est traduite par une promotion (16 %), la grande majorité (93 %) a reçu son avancement chez le même employeur. Quant à ceux qui ont vu un effet sur leur salaire (21 %), ils sont surreprésentés parmi les employés âgés de moins de 25 ans (40 %), ceux qui sont à l'emploi d'une petite entreprise de moins de 20 employés (29 %) et ceux qui travaillent dans le secteur du commerce et des transports (34 %). En contrepartie, les employés âgés de 55 ans et plus sont significativement moins nombreux à avoir obtenu une augmentation salariale après la formation.

**Tableau 19 - Effets de la formation**

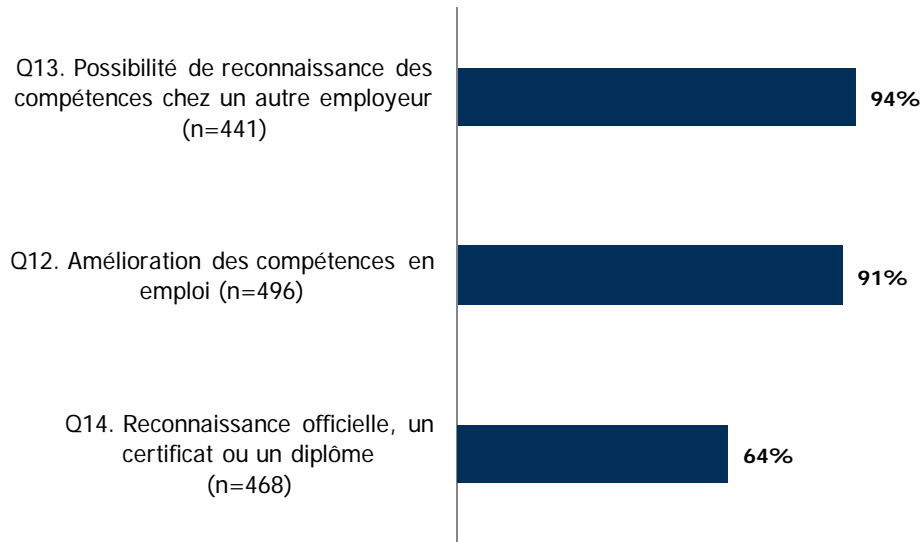
		Total
		oui (%)
Q-15. Amélioration de l'efficacité au travail	(n=492)	92
Q-21. Effet positif sur la satisfaction et la motivation au travail	(n=496)	86
Q-16. Acquisition de plus d'autonomie dans le travail grâce à cette formation	(n=491)	78
Q-20. Effet positif sur le climat de travail ou le sentiment d'appartenance à l'entreprise	(n=485)	73
Q-19. Obtention d'un meilleur salaire	(n=489)	21
Q-17. Obtention d'une promotion, accession à un meilleur emploi	(n=488)	16
<b>Q15→Q17 et Q19→Q21</b>		
<b>Cette formation a permis...</b>		

Source : Jolicoeur et Associés, mars 2009

Si on examine plus précisément l'effet sur l'amélioration des compétences en emploi, l'étude révèle aussi que, parmi les 91 % d'employés qui ont perçu cet effet, 94 % croient que ces nouvelles compétences pourraient être reconnues chez un autre employeur. Ce résultat indique que les formations offertes via MFOR-entreprises présentent, selon les employés interrogés, un potentiel élevé de transférabilité des nouvelles compétences acquises, et ce, davantage chez les femmes (98 %).

En lien avec ces constats, ajoutons que près des deux tiers des employés (64 %) formés ont obtenu une reconnaissance officielle (certificat ou diplôme), attestant qu'ils ont suivi une formation. Des différences significatives sont observées chez les employés des grandes entreprises (79 %) et ceux des entreprises syndiquées (74 %).

**Figure 3 - Effets de la formation sur les compétences en emploi**



## 6.2 – EFFET GLOBAL PERÇU PAR LES EMPLOYÉS SUR L'ENTREPRISE

Presque huit répondants sur dix (79 %) affirment que la formation a eu un effet majeur (19 %) et plutôt important (60 %) sur l'entreprise. La perception d'un effet majeur est davantage partagée par les employés travaillant dans des entreprises de moins de 20 employés (26 %) et par les employés non syndiqués (24 %).

**Tableau 20 - Effet de la formation sur l'entreprise**

	Total (n=490)	
	%	
Majeur	19	} 79 %
Plutôt important	60	
Peu important	16	} 20 %
Nul	4	
<b>Q22. De façon générale, diriez-vous que cette formation a eu, dans votre entreprise, un effet...</b>		

Source : Jolicoeur et Associés, mars 2009

## 6.3 – DIVERGENCE ET CONVERGENCE ENTRE LES POINTS DE VUE DES EMPLOYEURS ET EMPLOYÉS

---

L'évaluation des effets de la mesure MFOR-entreprises a été réalisée auprès des entreprises et auprès des employés. Nous disposons donc de deux points de vue sur un certain nombre d'éléments communs aux deux études. De façon générale, il y a convergence des perceptions de part et d'autre, bien que quelques résultats présentent des écarts plus notables.

D'abord, sur la satisfaction face aux formations offertes, employés et employeurs présentent un très haut taux de satisfaction, soit respectivement 97 % et 96 %.

**Tableau 21 - Satisfaction à l'égard de la formation**

---

	Employés (n=496)	Employeurs (n=413)
	%	%
Très satisfait	63	68
Plutôt satisfait	34	28
Plutôt insatisfait	2	4
Très insatisfait	1	0

**Q10. Par rapport à cette formation. Diriez-vous que vous êtes... \***  
**Q09. Par rapport à cette formation. Diriez-vous que vous êtes... \*\***

Source : \* Jolicoeur et Associés, mars 2009

\*\* Jolicoeur et Associés, mars 2009, volet entreprises

Pour ce qui est de l'effet global de la formation sur les entreprises, les employés et les employeurs ont également des points de vue convergents. Ainsi, 84 % des employeurs sont d'avis que la formation a eu un effet majeur ou plutôt important sur l'entreprise, comparativement à 79 % des employés. Certes, les employés ont une

vision partielle des effets sur l'entreprise (sur la rentabilité de l'investissement notamment), ce qui peut expliquer leur perception légèrement plus faible que celle des employeurs quant à cet effet.

**Tableau 22 - Effet de la formation sur l'entreprise**

	Employés (n=490)	Employeurs (n=414)
	%	%
Majeur	19	19
Plutôt important	60	65
Peu important	16	14
Nul	4	3

*Q22. De façon générale, diriez-vous que cette formation a eu, dans votre entreprise, un effet...\**  
*Q27. Dans l'ensemble, diriez-vous que cette formation a eu, dans votre entreprise, un effet...\*\**

Source : \* Jolicoeur et Associés, mars 2009

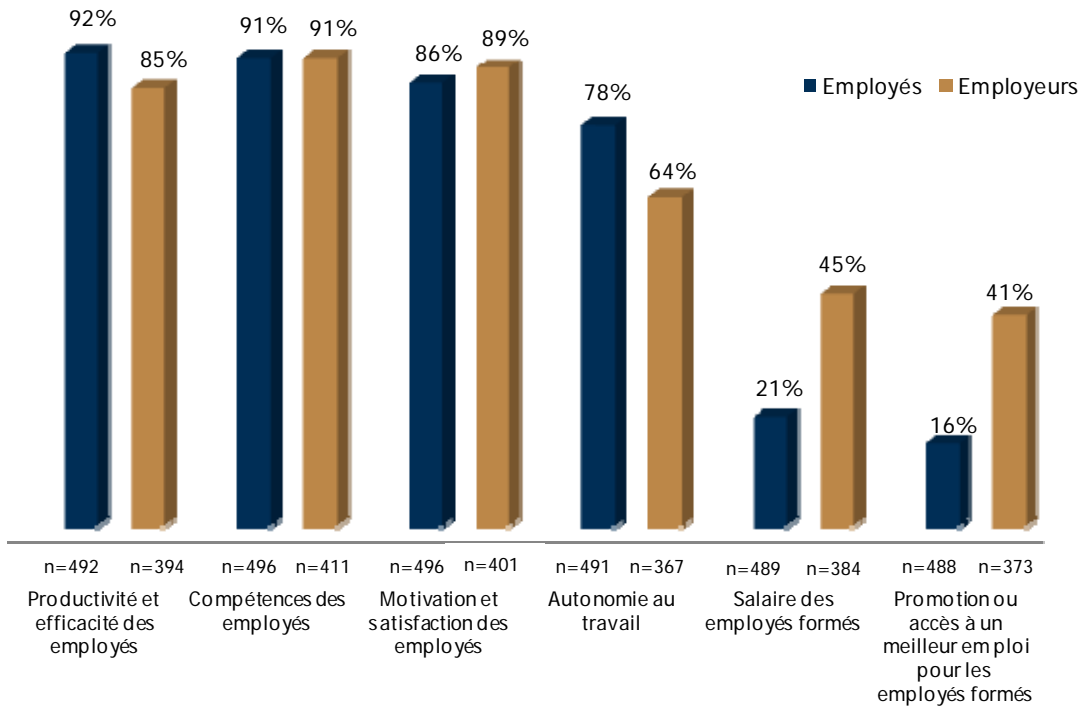
\*\* Jolicoeur et Associés, mars 2009, volet entreprises

En outre, nous pouvons mettre en parallèle les deux points de vue sur six dimensions d'effets mesurées auprès des deux types d'interlocuteurs. Ces effets portent sur : 1) les compétences des employés; 2) la motivation et la satisfaction des employés; 3) la productivité et l'efficacité des employés; 4) l'autonomie au travail; 5) la promotion ou l'accès à un meilleur emploi pour les employés formés et 6) le salaire des employés formés.

Il existe une convergence de points de vue entre employés et employeurs en ce qui a trait aux effets des formations, notamment en termes de productivité, d'augmentation des compétences des salariés ainsi que de motivation et de satisfaction des employés.

Les divergences concernent l'autonomie au travail, qui est perçue plus positivement par les employés que par les employeurs. Nous trouvons aussi de fortes divergences pour la question des effets des formations sur les salaires des employés ainsi que sur les promotions. Les employeurs trouvent ces effets plus importants que les employés.

**Figure 4 - Comparaison des effets de la formation employés/employeurs**



## 6.4 – SYNTHÈSE

---

En résumé, pour une forte majorité d'employés, les formations ont eu des effets positifs sur l'efficacité au travail, sur les compétences en emploi, sur la satisfaction et la motivation au travail, sur l'autonomie et sur le climat de travail dans l'entreprise. Par contre, une faible proportion établit un lien entre la formation reçue et l'accès à un meilleur emploi ou à un meilleur salaire.

Par ailleurs, la majorité des employés ont mentionné que la formation avait eu un effet notable sur leur entreprise.

Sur la plupart des effets mesurés, on remarque qu'il y a convergence des points de vue entre les employés et les employeurs. Cependant, en ce qui concerne les améliorations salariales et les promotions découlant de la formation, les employeurs ont perçu ces effets dans des proportions sensiblement plus élevées que ce qu'on observe chez les employés.

## CONCLUSION

Les résultats de cette recherche permettent de tirer un certain nombre de constats sur les effets bruts des formations offertes aux employés dans le cadre de la mesure MFOR-entreprises. Il semble important de préciser que les pistes dévoilées ne sont ni exhaustives, ni exclusives compte tenu de l'existence d'un certain nombre de facteurs, notamment contextuels, difficilement pris en compte dans ce type de recherche.

D'abord, les conditions dans lesquelles les formations ont été offertes aux employés semblent généralement adéquates, puisqu'elles étaient le plus souvent volontaires, bien que parfois fortement suggérées par l'employeur, sur les heures et les lieux de travail. La durée médiane de la formation était de 8 jours et, pour la majorité, le formateur était une ressource externe à l'entreprise.

Les contenus de formation étaient très variés et touchaient des employés occupant des emplois dans divers domaines. Les employés se répartissaient à peu près également entre des formations portant spécifiquement sur le secteur d'activité de l'entreprise, sur l'utilisation d'outils informatiques, sur des aspects relatifs à la santé, sécurité et au climat de travail, sur des compétences en gestion, organisation et production et enfin sur la maîtrise d'une langue seconde.

De façon générale, on constate un niveau élevé de satisfaction par rapport aux formations, près des deux tiers des employés formés se déclarant même très satisfaits de la formation reçue. Soulignons que le taux de satisfaction est particulièrement élevé chez les employés des petites entreprises.

Ce haut niveau de satisfaction est cohérent avec les résultats obtenus sur les effets de la formation. Ainsi, la vaste majorité des employés (86 % et plus) y voit des effets positifs quant à l'amélioration de leur efficacité au travail, de leurs compétences, ainsi qu'une hausse de leur satisfaction et de leur motivation au travail. De plus, environ trois

employés sur quatre indiquent percevoir un lien positif entre la formation reçue et leur autonomie au travail et entre la formation et le climat de travail ou le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Ces formations rendent aussi les employés plus compétitifs sur le marché du travail, puisque la très grande majorité (94 %) de ceux qui ont perçu un effet sur leurs compétences y voit la possibilité de faire reconnaître ces nouvelles compétences chez un autre employeur. Pour les deux tiers des employés qui ont obtenu une reconnaissance officielle de leur participation à une formation, on peut supposer qu'il serait plus facile de faire valoir leurs nouvelles compétences dans un autre milieu de travail. Cela est davantage observé chez les employés des grandes entreprises.

En contrepartie à ces effets positifs élevés sur les employés, les effets mesurés sur l'accès à un meilleur emploi ou l'obtention d'une promotion et sur le salaire semblent beaucoup plus faibles, puisque à peine un employé sur cinq est concerné. Interrogées sur ces mêmes dimensions, une plus grande proportion d'entreprises (41 % à 45 %) avait déclaré observer de tels effets sur leurs employés.

Enfin, l'effet global sur l'entreprise, tel que perçu par les employés, est positif et comparable à la perception des entreprises elles-mêmes. La perception d'un effet majeur sur l'entreprise est particulièrement présente parmi les employés des entreprises de moins de 20 employés.

# ANNEXES

## ANNEXE I – QUESTIONNAIRE

---

### **TZONE:**

TZONE. Fuseau horaire

N = .....	
Terre-Neuve .....	1
Atlantique.....	2
Est.....	3
Centre.....	4
Prairies.....	5
Rocheuses.....	6
Alaska.....	7

---

### **INTRO:**

Notes : <INT:o > <F6:o > DEMANDER À PARLER À <NOM > Pour inscrire vos notes de prises de rendez-vous appuyez sur «F6» Numéro initial : <NOTEL > <NOTE >

N = .....	
CONTINUER À LA PAGE SUIVANTE .....	1 D

---

### **RECRD:**

DÉBUT DE L'ENREGISTREMENT.

\$PRONTO RECORD

FILENAME=P:300\_EMP

LW\_\$Q\_<NB\_AP>.WAV

FILEFORMAT=WAVE\_6

N = .....	
Continuer à la page suivante.....	1 D

---

### **LANG:**

INSCRIVEZ LA LANGUE D'ENTREVUE WRITE-IN LANGUAGE OF INTERVIEW

\$N

N = .....	
Français .....	1 D
English.....	2

**NTRO:**

Bonjour, Bonjour, j'aimerais parler à <NOM >. Mon nom est \$I de la firme de recherche Jolicoeur et associés. nous réalisons présentement une étude sur la formation en entreprise pour Emploi-Québec. Votre nom nous a été transmis par <CIE > car vous avez participé à une formation en 2006-2007 pour laquelle votre employeur a reçu une subvention d'Emploi-Québec. Cette démarche a été autorisée par la Commission d'accès à l'information et je tiens à vous assurer que vos réponses ne seront utilisées qu'aux fins de cette étude, dans la plus stricte confidentialité. Votre opinion est importante pour améliorer les programmes de formation de la main-d'oeuvre d'Emploi-Québec.

DEMANDER À PARLER À <NOM >

N = .....  
CONTINUER ..... 1 D => /+2  
AUTRE NUMÉRO DE TÉLÉPHONE..... 9

---

**Q1:**

Q1. Avez-vous participé à une telle formation offerte par votre employeur à un moment donné en 2006-2007?

N = .....  
Oui ..... 1 => +2  
Non ..... 2  
NSP/NRP ..... 9

---

**Q2:**

Q2. Êtes-vous toujours à l'emploi de <CIE >?

N = .....  
Oui ..... 1  
Non ..... 2  
NSP/NRP ..... 9

---

**Q3:**

Q3. Quelles fonctions occupiez-vous au moment de la formation?  
9999

N = .....  
Inscrire les fonctions occupées ..... 9997 O  
NSP/NRP ..... 9999

**Q4:**

Q4. En quelques mots, pouvez-vous me préciser en quoi consistait la formation?

N = .....	
Langue.....	01
Informatique, logiciel.....	02
Formation spécifique au secteur d'activité .....	03
Gestion, organisation, production .....	04
Santé, sécurité et climat de travail.....	05
Formation spécifique au secteur forestier .....	06
Services à la clientèle, ventes et marketing .....	07
Autres .....	97 DO
NSP/NRP .....	99 X

**Q5:**

Q5. Quelle était la durée (en jours) de cette formation?

\$E 1 365

Mean = .....	
N = .....	
Moins d'une journée.....	001
NSP/NRP .....	999

**Q6:**

Q6. Est-ce que les activités de formation se tenaient... (lire)

N = .....	
... pendant les heures de travail .....	1
... en dehors des heures de travail.....	2
... ou les deux.....	3
NSP/NRP .....	9

**Q7:**

Q7. Est-ce que les activités de formation se tenaient... (lire)

N = .....	
... en entreprise... .....	1
... ailleurs qu'en entreprise ou... .....	2
... les deux. ....	3
NSP/NRP .....	9

**Q8:**

Q8. Est-ce que la formation a été donnée...

N = .....	
...par une ressource interne de l'entreprise.....	01
...par un formateur externe (consultant ou entreprise spécialisée)... ..	02
...par une institution publique d'enseignement ou... ..	03
...par une autre ressource (précisez).....	97 O
NSP/NRP .....	99

**Q9:**

Q9. La participation à cette formation était-elle... (lire)

N = .....	
... obligatoire.....	1
... fortement suggérée par l'employeur ... ..	2
... ou volontaire?.....	3
NSP/NRP .....	9

**Q10:**

Q10. Par rapport à cette formation, diriez-vous que vous êtes...

N = .....		
... très satisfait?.....	1	=> Q12
... plutôt satisfait?.....	2	=> Q12
... plutôt insatisfait?.....	3	
... très insatisfait? .....	4	
NSP/NRP .....	9	=> Q12

**Q11:**

Q11. Pourquoi êtes-vous &lt;Q10 &gt;?

N = .....		
Incompétence du formateur.....	01	
Formation non pertinente / inutile .....	02	
Formation trop facile / trop difficile .....	03	
Lieu de formation trop éloigné .....	04	
Problème d'horaire de formation .....	05	
Précisez.....	97	DO
NSP/NRP .....	99	X

**Q12:**

Q12. Cette formation vous a-t-elle permis d'améliorer vos compétences en emploi?

N = .....		
Oui .....	1	
Non .....	2	=> Q14
NSP/NRP .....	9	=> Q14

**Q13:**

Q13. Croyez-vous que vous pourriez faire reconnaître ces nouvelles compétences chez un autre employeur?

N = .....	
Je crois que oui.....	1
C'est déjà fait .....	2
Non .....	3
NSP/NRP .....	9

**Q14:**

Q14. À la fin de cette formation, avez-vous reçu une reconnaissance officielle, un certificat ou un diplôme?

N = .....  
Oui ..... 1  
Non ..... 2  
NSP/NRP ..... 9

---

---

**Q15:**

Q15. Croyez-vous que cette formation vous a permis d'améliorer votre efficacité au travail?

N = .....  
Oui ..... 1  
Non ..... 2  
NSP/NRP ..... 9

---

---

**Q16:**

Q16. Croyez-vous que vous avez acquis plus d'autonomie dans votre travail grâce à cette formation?

N = .....  
Oui ..... 1  
Non ..... 2  
NSP/NRP ..... 9

---

---

**Q17:**

Q17. Cette formation vous a-t-elle permis d'obtenir une promotion, d'accéder à un meilleur emploi?

N = .....  
Oui ..... 1  
Non ..... 2           => Q19  
NSP/NRP ..... 9       => Q19

---

---

**Q18:**

Q18. Est-ce chez le même employeur ou dans une autre entreprise?

N = .....  
... Le même employeur ..... 1  
... Ailleurs ..... 2  
NSP/NRP ..... 9

---

---

**Q19:**

Q19. Cette formation vous a-t-elle permis d'obtenir un meilleur salaire?

N = .....  
Oui ..... 1  
Non ..... 2  
NSP/NRP ..... 9

---

---

**Q20:**

Q20. Avez-vous l'impression que cette formation a eu un effet positif sur le climat de travail ou le sentiment d'appartenance à l'entreprise?

N = .....	
Oui .....	1
Non .....	2
NSP/NRP .....	9

---

---

**Q21:**

Q21. Cette formation a-t-elle eu un effet positif sur votre satisfaction et votre motivation au travail?

N = .....	
Oui .....	1
Non .....	2
NSP/NRP .....	9

---

---

**Q22:**

Q22. De façon générale, diriez-vous que cette formation a eu, dans votre entreprise, un effet... (lire)

N = .....	
... majeur.....	1
... plutôt important.....	2
... peu important.....	3
... ou nul.....	4
NSP/NRP .....	9

---

---

**Q23:**

Q23. Dans quel groupe d'âge vous situez-vous? (lire)

N = .....	
... moins de 25 ans .....	01
... 25 à 29 ans .....	02
... 30 à 34 ans .....	03
... 35 à 44 ans .....	04
... 45 à 54 ans .....	05
... 55 à 64 ans .....	06
... 65 ans et plus.....	07
NSP/NRP .....	99

---

---

**Q24:**

Q24. Quel est le niveau de scolarité le plus élevé que vous ayez atteint?

N = .....	
Primaire (complété ou non).....	01
Secondaire non complété.....	02
Secondaire général (DES) .....	03
Secondaire professionnel (DEP ou AEP).....	04
Collégial non complété.....	05
Collégial général .....	06
Collégial technique .....	07
Universitaire non complété.....	08
Universitaire 1er cycle (baccalauréat).....	09
Universitaire 2e ou 3e cycle (maîtrise ou doctorat) .....	10
Diplôme impossible à classer.....	11
NSP/NRP .....	99

---

---

**SEXE:**

Sexe du répondant

N = .....	
Homme .....	1
Femme .....	2

---

---

**MERCI:**

MERCI. Nous vous remercions pour votre collaboration et le temps que vous nous avez accordé.

N = .....	
Continuez à la page suivante.....	1 D

## ANNEXE II – LE SYSTÈME DE CLASSIFICATION DES INDUSTRIES DE L'AMÉRIQUE DU NORD (SCIAN) 2007 – CANADA

Découpage des catégories pour les fins de la présente étude :

- Secteur primaire : 11 et 21
- Construction et fabrication : 23, 31-33
- Commerce et transport : 41, 44-45, 48-49
- Autres services : 51-56,61-62,71-72,81,91

Tableau du premier niveau de code de la classification SCIAN

<a href="#">11</a>	Agriculture, foresterie, pêche et chasse	<a href="#">53</a>	Services immobiliers et services de location et de location à bail
<a href="#">21</a>	Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	<a href="#">54</a>	Services professionnels, scientifiques et techniques
<a href="#">22</a>	Services publics	<a href="#">55</a>	Gestion de sociétés et d'entreprises
<a href="#">23</a>	Construction	<a href="#">56</a>	Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement
<a href="#">31-33</a>	Fabrication	<a href="#">61</a>	Services d'enseignement
<a href="#">41</a>	Commerce de gros	<a href="#">62</a>	Soins de santé et assistance sociale
<a href="#">44-45</a>	Commerce de détail	<a href="#">71</a>	Arts, spectacles et loisirs
<a href="#">48-49</a>	Transport et entreposage	<a href="#">72</a>	Hébergement et services de restauration
<a href="#">51</a>	Industrie de l'information et industrie culturelle	<a href="#">81</a>	Autres services, sauf les administrations publiques
<a href="#">52</a>	Finance et assurances	<a href="#">91</a>	Administrations publiques