



S'ALLIER POUR LA PROSPÉRITÉ

**SONDAGE AUPRÈS DES ENTREPRISES
PORTANT SUR LE
CERTIFICAT DE QUALITÉ
DES INITIATIVES DE FORMATION**

MAI 2010

Ce sondage a été réalisé grâce au soutien financier de la
Commission des partenaires du marché du travail (CPMT)

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	1
HISTORIQUE	2
LE SONDAGE PORTANT SUR LE CERTIFICAT DE QUALITÉ DES INITIATIVES DE FORMATION	2
Mise en situation.....	2
Le sondage auprès des entreprises sans CQIF.....	3
Les difficultés liées au Règlement sur l'exemption selon les non-demandeurs.....	3
Les autres raisons.....	4
Le sondage auprès des entreprises avec CQIF.....	5
Les nominations des représentants.....	6
L'information sur le certificat.....	7
Les structures de concertation.....	7
Les difficultés rencontrées.....	8
Les facilitateurs.....	9
Les avantages du certificat du point de vue des employés.....	10
Les avantages du certificat du point de vue des gestionnaires.....	11
Les inconvénients signalés.....	12
RECOMMANDATIONS	13
ANNEXE I LES RÉSULTATS ATTEINTS EN REGARD DES OBJECTIFS DU PROJET	14
ANNEXE II LES PROJETS DE 2005 ET DE 2008 DU CONSEIL DU PATRONAT DU QUÉBEC	16

SOMMAIRE

Nous avons rencontré 30 entreprises qui ont reçu leur certificat de qualité des initiatives de formation (CQIF). De plus, aux fins de comparaison, nous avons procédé également à des entrevues auprès de 18 entreprises qui s'étaient montrées intéressées par le CQIF, mais qui n'avaient pas donné suite à la demande d'exemption. Les principaux points qui ressortent de nos entrevues avec ces entreprises sont les suivants :

- Les employeurs, autant que les représentants des travailleurs, sont très satisfaits du *Règlement sur l'exemption applicable aux titulaires d'un certificat de qualité des initiatives de formation* ci-après « Règlement sur l'exemption ». Ils recommandent aux entreprises québécoises qui remplissent les conditions d'admission d'en faire la demande.
- Tous ont souligné que ce règlement mérite à être connu davantage.
- Le principal avantage administratif du CQIF porte sur la diminution de la comptabilité et de la gestion et des suivis de formation, plus particulièrement en ce qui touche la collecte des preuves justificatives imposées par le *Règlement sur les dépenses de formation admissibles*.
- En plus, et sans doute, le plus important est la valeur « qualitative » du certificat tant du point de vue de l'employeur que des représentants des travailleurs. Cela se traduit notamment par une meilleure communication, des besoins de formation mieux ciblés, une amélioration des relations de travail, une transparence dans tout le processus de la formation et un plus grand sentiment d'appartenance à l'organisation.
- Les employeurs utilisent également le CQIF à des fins stratégiques lors, notamment, du recrutement de personnel et de négociations de contrats, en faisant valoir leur souci d'avoir une main-d'œuvre compétente et d'assurer constamment une formation continue au sein de l'entreprise.
- Le certificat, pour 70 % des entreprises sondées, représente une attestation, une validation des méthodes de concertation existante. Dans 30 % des cas, il a apporté un changement majeur des mentalités et des façons de faire de l'entreprise au regard de la formation.
- Pour les employeurs, le CQIF est un bel exemple de réglementation intelligente.
- Malgré un niveau de satisfaction très élevé, 21 % des entreprises ayant obtenu un CQIF ont souligné avoir rencontré certaines difficultés dans l'obtention du certificat. Ainsi, elles auraient souhaité être accompagnées dès le début de leur démarche.
- Les structures de concertation des entreprises qui ont obtenu le CQIF sont multiples et variées; un comité de formation n'est pas l'unique solution. Il serait important de conserver cette souplesse d'application.
- En ce qui concerne les entrevues tenues auprès des entreprises n'ayant pas fait de demande d'exemption, ces dernières ont fourni de multiples raisons pour ne pas donner suite à la demande d'exemption : manque de ressources, mauvaise compréhension du Règlement sur l'exemption, jugé non prioritaire, etc. Quoique ces raisons soient sans doute valables pour les entreprises concernées compte tenu de leurs limites financières, organisationnelles, etc., elles ne remettent nullement en cause ce règlement.

HISTORIQUE

Notre sondage auprès des entreprises ayant obtenu un CQIF se situe dans la continuité de deux autres projets réalisés par le Conseil du patronat du Québec et subventionnés par la CPMT au regard de la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*. Le premier projet réalisé en 2005 portait sur la promotion de la qualification de la main-d'œuvre et tentait de répondre à la question de savoir pourquoi certaines entreprises cotisent au Fonds national de formation de la main-d'œuvre. Des commentaires formulés par les entreprises lors des rencontres ont aidé le Conseil du patronat à présenter des modifications législatives et réglementaires afin de répondre davantage aux préoccupations des entreprises québécoises et lui ont permis de prendre position sur le virage qualitatif de la nouvelle Loi, tout en proposant des modifications au Règlement sur l'exemption.

Le second projet réalisé en 2008 portait sur des sessions d'information sur le Règlement sur l'exemption.

Les détails et les principales conclusions de ces rapports figurent en annexe.

LE SONDAGE PORTANT SUR LE CERTIFICAT DE QUALITÉ DES INITIATIVES DE FORMATION

Mise en situation

Le Règlement sur l'exemption, élaboré par la CPMT, est unique au monde. En effet, nous avons consulté la littérature internationale relative à des règlements portant sur une loi de type de la loi du 1 %, c'est-à-dire sur des dispositifs de la logique « former ou payer », et nous n'avons trouvé aucun exemple de disposition « d'exemptions ». Certes, dans l'ancienne loi précédant l'actuelle *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* il y avait un règlement portant sur l'exemption. Toutefois, ce dernier ne comportait en fait aucun avantage significatif pour les entreprises et les soumettait même à des exigences qui leur paraissaient souvent indues. En fait, cet ancien règlement était si peu adapté que, pratiquement, moins de cinq entreprises s'en étaient prévaluées au fil des ans.

Étant donné que le Règlement sur l'exemption est unique, il est apparu évident pour le Conseil du patronat qu'il serait des plus intéressants de sonder les entreprises qui avaient été exemptées afin de connaître leur appréciation de ce règlement : quels avantages en tiraient-elles? quels en étaient les inconvénients? avaient-elles des suggestions pour en améliorer le contenu, etc.? À la suite d'une recommandation des responsables de l'application du Règlement sur l'exemption à la CPMT, nous avons sondé également des entreprises qui s'étaient montrées intéressées lors des séances d'information à faire une demande d'exemption, mais qui ne l'avaient pas fait. L'objectif du Conseil du patronat était alors d'identifier les raisons pour lesquelles les entreprises ne s'étaient pas prévaluées de cette possibilité.

Un budget de 137 080 \$ a été allouée au Conseil du patronat par la CPMT afin de mener à bien son enquête, avec comme objectif de rencontrer 30 entreprises ayant obtenu un CQIF, donc exemptées, et 15 entreprises qui s'étaient dites intéressées par l'exemption, mais qui n'y avaient pas donné suite.

Le sondage auprès des entreprises sans CQIF

Au cours de l'année 2008, près de 300 représentants d'employeurs (270 entreprises) ont assisté aux diverses séances d'information portant sur le CQIF offertes conjointement par le Conseil du patronat et la CPMT (voir les détails sur ce rapport en annexe).

De ces employeurs, 54,2 % ont mentionné leur intention de soumettre une demande d'exemption, 31,9 % étaient indécis et 13,9 % n'avaient aucune intention de le faire. Parmi les entreprises se disant intéressées, nous avons communiqué avec 28 entreprises qui n'avaient pas soumis une demande d'exemption malgré leur intérêt initial à le faire. Nous avons obtenu un taux de réponse de 64 %, soit 18 des 28 entreprises jointes. Il s'agit d'un dépassement de 20 % de l'objectif initial de 15 entreprises que la CPMT nous avait demandé lors de l'obtention du contrat de recherche-action.

De multiples raisons ont été fournies par les entreprises sondées pour ne pas donner suite à la demande d'exemption. En fait, il ne ressort pas de dénominateur commun comme raison principale. Nous avons essayé toutefois de distinguer les raisons qui touchent le Règlement sur l'exemption lui-même des autres raisons formulées par les entreprises pour ne pas donner suite à leur intention de demander une exemption.

Les difficultés reliées au Règlement sur l'exemption selon les non-demandeurs

- Certaines difficultés techniques relatives au Règlement sur l'exemption ont été soulevées. Par exemple, une entreprise fonctionnant sur une base de franchises multi-employeurs et composée de plusieurs entités (numéro distinct d'employeur), dont certaines ont moins de 1 M\$ de masse salariale, ne voyait pas l'intérêt du certificat pour l'entreprise. Cette dernière a confirmé toutefois que si elle avait été regroupée en une seule entité, elle n'aurait pas hésité à faire une demande d'obtention d'un certificat.
- À l'opposé, certaines entreprises n'ont pas réussi à résoudre le problème du multisites pour un seul numéro d'employeur. C'est le cas de l'une d'entre elles qui s'est montrée très intéressée par le certificat. Bien qu'il y ait une structure de concertation et d'analyse des besoins de formation mettant à contribution des employés majoritairement pigistes dans 42 bureaux répartis à travers tout le Québec, l'entreprise a signalé qu'il était impossible de réunir en un seul comité des représentants de l'ensemble des employés. Il faut noter toutefois que la CPMT pourrait considérer des structures de concertation autres que le comité unique à condition qu'elles couvrent toutes les étapes du processus, soit l'analyse, la planification, ainsi que l'évaluation.
- En troisième lieu, quelques-unes des entreprises sondées avaient une mauvaise compréhension des exigences du certificat. Certaines ont interprété que la constitution

d'un comité de formation unique était une condition essentielle à l'obtention du certificat. Pourtant, malgré l'information véhiculée, et comme le spécifie le Règlement sur l'exemption, d'autres structures de concertation peuvent être adoptées.

- Certaines entreprises ont compris également qu'advenant un audit de Revenu Québec elles seraient tenues de soumettre l'ensemble de la comptabilité et des suivis de formation au même titre que sous la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*. Cette information aurait même été confirmée par un fonctionnaire de Revenu Québec. À ce sujet, l'article 1 du Règlement sur l'exemption stipule que le titulaire d'un CQIF est exempté de l'application des sections I et II de la loi sur les compétences, en l'occurrence de déclarer annuellement ses dépenses de formation au ministère du Revenu du Québec. Comme il est mentionné dans le *Guide du relevé 1 Revenus d'emploi et revenus divers* disponible sur le site www.revenu.gouv.qc.ca, les titulaires d'un CQIF n'ont pas à remplir les lignes du relevé 1 correspondant à la loi sur les compétences.

Les autres raisons

- Certaines entreprises ont signalé que, maintenant qu'elles ont fait des efforts pour structurer leur comptabilité afin de respecter les conditions de la Loi, elles préfèrent s'en tenir au *statu quo*.
- La centralisation de la comptabilité de certaines entreprises en dehors du territoire québécois semble être un frein à la demande d'obtention du certificat, car, souvent, on doit convaincre certains gestionnaires situés hors Québec du bien-fondé du nouveau règlement.
- Pour un certain nombre d'entreprises, ce « dossier » n'est pas prioritaire. Malgré le fait qu'elles puissent être favorables à une demande d'exemption, elles n'ont tout simplement pas le temps de consacrer des énergies à ce dossier. Il est à noter que parmi elles, à la suite du suivi fait par le Conseil du patronat, la plupart ont décidé de réactiver le dossier et sont en voie de faire une demande d'exemption. Il s'agit d'un sous-produit important non prévu de cette enquête.
- Plusieurs des personnes qui s'étaient montrées intéressés par le Règlement sur l'exemption ont quitté leur poste, soit pour une autre fonction au sein de la même organisation, soit pour une autre entreprise, soit pour des raisons de retraite ou de congé de maternité, etc. Par conséquent, le CQIF est tombé dans l'oubli.
- Certaines des entreprises sondées ont mentionné qu'elles faisaient face à un manque de ressources. Il s'agit d'entreprises n'ayant pas de personnel attiré spécifiquement à la formation. Elles considèrent qu'elles manquent de personnel aux ressources humaines afin d'animer et d'assurer le suivi d'un comité de formation. Ces difficultés ne sont pourtant pas insurmontables, d'autant plus que la quasi-totalité des entreprises sondées ayant obtenu leur certificat considèrent que la gestion des suivis de formation est grandement allégée.

- Par ailleurs, quelques répondants ont mentionné que des relations de travail difficiles retardaient leur demande d'exemption. Grèves, mises à pied, restructuration d'entreprise et accréditations syndicales multiples ont freiné certaines demandes. Il ne s'agit pas d'entraves au certificat, mais bien de facteurs de retard.
- Certaines entreprises ont fait valoir qu'elles seraient prêtes à aller de l'avant dans la demande d'exemption si elles pouvaient avoir la rétroaction des entreprises déjà certifiées. De la même façon, certaines entreprises attendent que des entreprises d'envergure du Québec reçoivent leur certificat avant d'aller de l'avant avec leur propre demande d'exemption.
- Par ailleurs, certains représentants des entreprises sondées ne croient tout simplement pas aux avantages de la concertation des employés, voire à la rentabilité de la formation. Pour eux, la concertation est une perte de temps et la formation est une dépense plutôt qu'un investissement. Ils considèrent qu'il est plus simple de maintenir une comptabilité déjà établie et préfèrent s'en tenir au *statu quo*. Il est évident que, pour ces entreprises, la voie de l'exemption est exclue.
- Finalement, nous avons constaté à plusieurs reprises qu'un dossier de la sorte va de l'avant ou non en fonction du leadership et des croyances de la personne qui a été initialement informée du Règlement sur l'exemption. Certaines personnes hésitent à prendre le leadership pour faire valoir au sein de leur entreprise le bien-fondé de ce nouveau règlement. Dans un même ordre d'idées, plusieurs répondants ont mentionné qu'ils aimeraient obtenir de l'aide afin de mettre en place le CQIF au sein de leur organisation.

En conclusion, quoique les raisons mentionnées soient sans doute valables pour les entreprises concernées compte tenu de leurs limites financières, organisationnelles, etc., elles ne remettent nullement en cause le Règlement sur l'exemption, selon nous.

Le sondage auprès des entreprises avec CQIF

Nous avons sondé 30 entreprises¹. Dans la grande majorité des cas, nous avons rencontré séparément les représentants des employeurs signataires de la demande d'exemption et les représentants des employés. Toutefois, quatre entreprises ont préféré que les deux groupes soient rencontrés simultanément. Nous devons souligner également qu'à trois reprises, les représentants des employeurs ont refusé de nous laisser rencontrer les représentants des employés. Ce qui ressort toutefois de nos rencontres est que la perception positive du certificat est partagée autant par les représentants des employeurs que par ceux des employés.

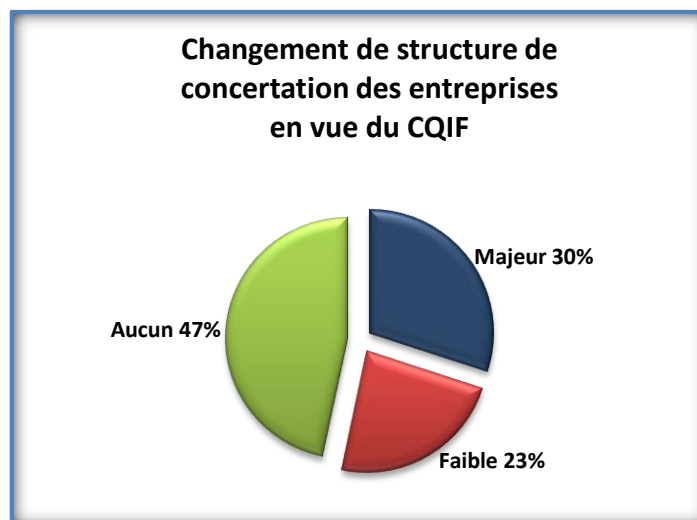
Un tiers des entreprises sondées avaient une partie de leurs employés syndiqués.

Nous avons prévu au départ de faire remplir un questionnaire, tant de la part des représentants de l'employeur que par ceux des travailleurs. Toutefois, après consultation auprès de la direction du soutien au développement de la main-d'œuvre et nos partenaires des associations syndicales à la

¹ Nous avons rencontré effectivement 31 entreprises, dont une entreprise de consultation.

CPMT, nous avons opté pour animer des discussions ouvertes. Ces dernières portaient sur la mise en place du certificat, ses avantages et ses inconvénients, les difficultés rencontrées, ainsi que les facilitateurs et la structure de concertation utilisée par l'entreprise. Pour chaque entrevue, nous avons précisé qu'il ne s'agissait pas d'un audit et que nous respecterions la confidentialité des données recueillies afin que tous puissent s'exprimer le plus librement possible. La section suivante présente les résultats de ces discussions ouvertes.

Nous pouvons établir deux grands effets de l'obtention du CQIF par une entreprise. Le certificat peut valider les méthodes existantes de concertation au sein d'une entreprise ou apporter un changement de mentalité dans l'approche du développement des ressources humaines. Le certificat, pour 70 % des entreprises sondées, représente une attestation, une validation des méthodes de concertation existantes. Dans 30 % des cas, l'exemption a apporté un changement majeur des mentalités et des façons de faire de l'entreprise à l'égard de la formation. Il faut signaler toutefois que les deux cas d'espèce atteignent également les objectifs du Règlement sur l'exemption.



Les nominations des représentants

À la suite de nos rencontres, il est apparu illusoire de croire que la procédure de nomination, tant de la partie de l'employeur que celle des représentants des travailleurs est uniforme. Du côté de la nomination des représentants de l'employeur, le leadership, règle générale, incombait à la direction des ressources humaines. Toutefois, dans certains cas, il est apparu évident que la gestion opérationnelle était omniprésente. Dans plusieurs cas également, la direction des finances jouait un rôle majeur au sein du processus. Sur le plan de la représentation des employés, les méthodes utilisées étaient les suivantes : comme 47 % des entreprises fonctionnaient déjà avec un comité de formation, les membres du comité en place, par leurs signatures, n'ont fait que valider l'existence du comité. Dans certains cas, les signataires des représentants des travailleurs ont été ciblés au départ par la direction. Il s'est avéré que, à la suite des exigences émises par la CPMT, certaines entreprises ont dû porter également une attention particulière aux nominations afin de couvrir les principaux corps d'emploi. Dans d'autres cas, les entreprises ont procédé par affichage de poste pour déterminer les représentants des travailleurs.

L'information sur le certificat

Dans la majorité des cas, les entreprises ayant obtenu leur CQIF en ont informé leurs employés. Il demeure cependant que 8 % des entreprises n'ont pas cru bon toutefois de le faire. Il est à noter également que 35 % des entreprises ont annoncé préalablement à leurs employés qu'elles entamaient des démarches en vue de l'obtention du CQIF.

Les structures de concertation

Lors de nos rencontres, ce sujet a été largement abordé. Nous avons identifié quatre modèles principaux de structure de concertation, soit : 1- le modèle à comité unique; 2- le modèle à comités multiples; 3 - le modèle sans comité de formation; 4 - un modèle particulier qui pourrait être qualifié d'autodidacte.

Enfin, certaines entreprises utilisent une combinaison de ces différents modèles.

1 - Le modèle de structure de concertation en formation à comité unique

Le modèle à comité unique est utilisé par 23 entreprises sur les 30 sondées. Il est largement le plus utilisé. Ce modèle est constitué d'un comité consultatif composé de représentants des employeurs et de représentants des employés issus des différents départements de l'entreprise. Généralement, les représentants des employés ou des employeurs demeurent les mêmes au cours du mandat. Par contre, certaines entreprises préfèrent effectuer une rotation des représentants des employés afin d'apporter des visions différentes.

Au sein de ce comité, les besoins de formation sont discutés, évalués et analysés. Les séances de formation passées sont évaluées également. Le responsable du comité agit généralement à titre de greffier. Il organise et planifie les rencontres. Le rôle des représentants des employés consiste à identifier les besoins de formation, à suggérer des formations à venir et évaluer les formations passées. Les représentants des employés agissent également comme porte-parole de leurs collègues et maintiennent la bonne communication entre la direction et les employés.

Le comité n'est pas nécessairement exclusif à la formation. Certaines entreprises utilisent le comité pour discuter avec leurs employés d'autres sujets touchant les ressources humaines. La fréquence des réunions varie.

Généralement, les besoins et les formations s'adressant au personnel cadre de l'entreprise ne sont pas discutés en comité; ils sont recueillis au moyen de l'évaluation de rendement individuel.

Aussi, les formations de type conventionné par le siège social, les associations professionnelles ou des décrets gouvernementaux ne sont pas nécessairement discutées devant le comité.

2 - Le modèle de structure de concertation à comités multiples

Ce modèle est utilisé par 5 entreprises sur les 30 sondées. Il s'applique à des entreprises multisites.

Il s'agit essentiellement de plusieurs comités uniques pour chacune des usines ou succursales de l'entreprise. Ces comités sont animés par les directeurs de production ou les directeurs de succursale. Ils regroupent l'ensemble des travailleurs d'une succursale ou un groupe représentatif de travailleurs d'une usine. Ils fonctionnent exactement comme le modèle à comité unique décrit précédemment.

Les comptes rendus des différents comités sont recueillis par le responsable de la demande de CQIF et présentés devant un comité de direction afin d'établir le plan de formation. Le comité de direction est composé uniquement de personnel cadre de l'entreprise.

3 - Le modèle de structure de concertation sans comité

Une seule entreprise parmi les entreprises sondées ne tient aucun comité de concertation. L'unique méthode de concertation des employés se fait au moyen d'une évaluation de rendement individuel annuelle. Lors de cette évaluation, les besoins de formation propre à l'employé reliés aux exigences du poste et au développement des compétences sont évalués et discutés afin d'établir un plan de formation personnalisé.

Il est à noter que toutes les entreprises rencontrées utilisent cette méthode de concertation principalement pour le personnel cadre.

4 - Le modèle de concertation autodidacte

Une seule entreprise sondée utilise ce modèle de concertation. Il s'agit d'une firme de consultants spécialisés.

Dans ce modèle, particulièrement intéressant, les employés d'un même département se réunissent une fois par mois pour suivre une formation sur un sujet particulier. La formation est donnée par un de leurs collègues. À la fin de la formation reçue, les employés décident de concert du sujet de la formation du mois suivant et qui, parmi leurs collègues, donnera cette formation. Dans ce cadre, aucun représentant de l'employeur n'est impliqué dans le choix des formations reçues. Les directeurs de département animent les rencontres de leur département respectif et transmettent l'information sur les formations reçues au responsable de la demande de CQIF afin qu'il en assure le suivi.

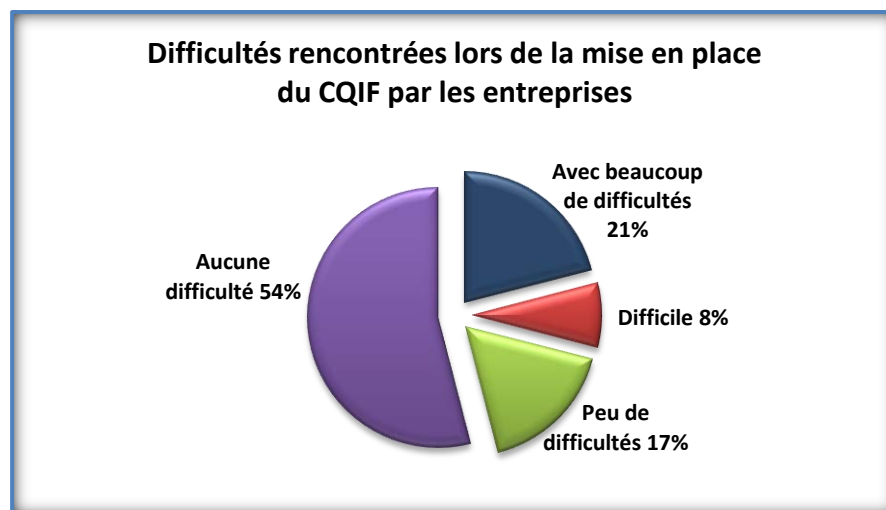
Les difficultés rencontrées

Lors des entrevues, nous avons abordé la question du degré de difficulté rencontré par les entreprises dans leur demande d'exemption. Puisque dans la majorité des cas le certificat est venu

valider les méthodes existantes de concertation, il est peu surprenant que 71 % d'entre elles n'aient rencontré aucune ou très peu de difficultés lors de leur demande d'exemption. D'un autre côté, 21 % des entreprises ont trouvé très difficiles les démarches et le processus visant l'obtention du certificat. Parmi elles, deux ont indiqué avoir abandonné leurs démarches à la suite de leur demande initiale. Selon elles, les changements exigés par la CPMT à leur structure de concertation étaient impossibles à réaliser concrètement. Elles avaient compris qu'elles étaient obligées d'avoir un comité. Dans ces deux cas, une nouvelle interprétation de l'application du Règlement sur l'exemption leur a permis d'obtenir l'exemption.

Certaines entreprises ont remis de la documentation entre quarante et soixante-dix pages à la CPMT. Malgré la lourdeur et l'exhaustivité des dossiers présentés, plusieurs précisions ont été demandées. Il est à noter que la CPMT communique systématiquement avec les demandeurs pour valider et compléter au besoin l'information reçue. Une entreprise a dû également traduire en anglais les textes dudit règlement afin de justifier auprès de son siège social, situé hors Québec, ses démarches en vue de l'exemption. À ce sujet, mentionnons toutefois que les textes des lois et des règlements sont disponibles dans les deux langues officielles sur le site www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca. Une entreprise a mentionné que les recherches préalables à la demande d'exemption étaient beaucoup plus difficiles que tout le processus d'acceptation. L'entreprise aurait aimé pouvoir joindre dès le début une personne-ressource à la CPMT afin de se faire aider dans sa demande plutôt que connaître cette personne une fois la demande initiale complétée.

D'ailleurs, la grande majorité des entreprises ont dit apprécier avoir une personne-ressource dédiée au certificat au sein de la CPMT. Elles se sont senties soutenues et appuyées, ce qui a facilité grandement leur démarche.



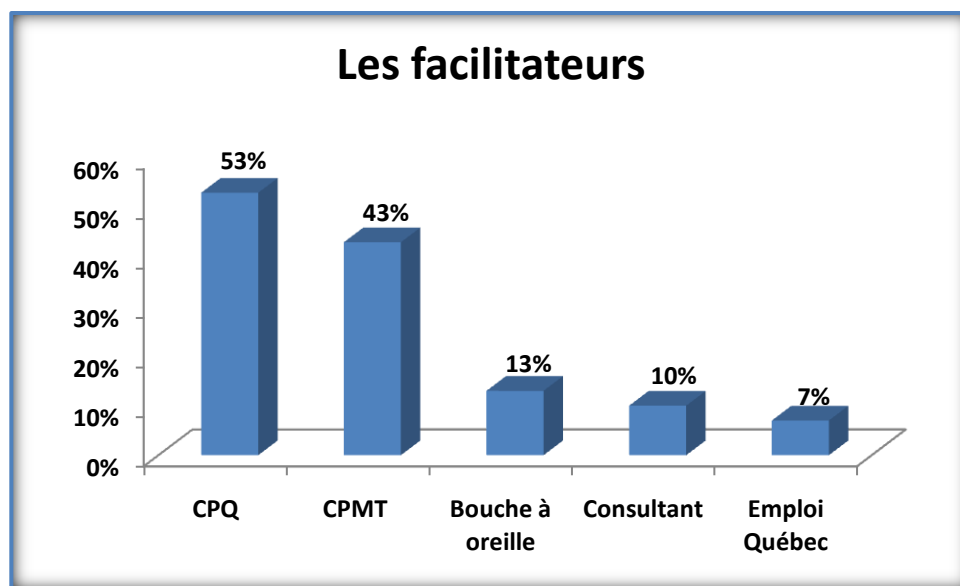
Les facilitateurs

Nous avons demandé également aux entreprises de quelle source elles avaient reçu l'information et quels avaient été les facilitateurs à l'obtention de leur certificat. Il est difficile de le faire, car les sessions d'information dispensées par le Conseil du patronat l'étaient également avec une

représentante de la CPMT. Toutefois, il est évident que les sessions d'information sur le Règlement sur l'exemption données conjointement par le Conseil du patronat et une représentante de la CPMT ont été la principale source des demandes d'exemption. Le bouche-à-oreille vient en second. Seulement 7 % des adhérents ont connu le certificat par l'entremise d'Emploi-Québec. Il est à noter qu'au cours de notre sondage, nous avons pu constater, à tout le moins, que certains comités sectoriels de main-d'œuvre ne connaissent pas l'existence du certificat.

Nous avons appris également que 3 entreprises sur les 30 sondées ont pris connaissance du certificat par une firme de consultants. Nous croyons que nous sommes à l'aube d'un nouveau service qui se développera chez les firmes de consultants en ressources humaines pour favoriser l'obtention du certificat. Nous ne portons aucun jugement sur le bien-fondé de cette situation.

Nous mentionnons qu'à de multiples reprises, les entreprises ont souligné l'aide, la qualité de service et la disponibilité offertes par la personne responsable du dossier à la CPMT.



Les avantages du certificat du point de vue des employés

Les employés voient plusieurs avantages au CQIF. Le principal avantage perçu par les employés, à près de 60 %, est l'amélioration des communications et des relations de travail. Ils apprécient grandement leur droit de parole à l'égard de la formation. Selon eux, le certificat vient augmenter leur participation et améliorer le processus de formation. Ils considèrent que leur participation améliore la qualité des formations reçues.

Il est incontestable que les employés considèrent leurs rôles au sein des différentes structures de concertation comme étant essentiels et primordiaux. Ils canalisent l'information, identifient les besoins de formation de leurs collègues et offrent une rétroaction des formations reçues à la direction. Ils considèrent qu'ils jouent un rôle majeur auprès de la direction. Ils deviennent également des points de référence en matière de formation auprès de leurs collègues. Certains

tiennent essentiellement un rôle de gestion et d'organisation au sein du comité, leur rôle principal étant de communiquer l'information entre le ou les comités et la haute direction. En résumé, les principaux avantages sont les suivants :

- a) L'amélioration des communications et des relations de travail.
- b) Un droit de parole accru des employés à l'égard de la formation.
- c) Une plus grande participation au processus de formation.
- d) La canalisation de l'information.
- e) Les besoins de formation sont mieux ciblés et mieux définis.
- f) Une augmentation de la qualité de la formation.
- g) La formation est plus intéressante, car elle est donnée par des collègues qui sont des experts dans leur domaine.

Les avantages du certificat du point de vue des gestionnaires

Nous avons interrogé les représentants d'employeurs à savoir s'ils utilisaient leur CQIF à des fins stratégiques. Au moment de cette étude, 37 % des entreprises sondées faisaient une utilisation stratégique de leur certificat. Les services des ressources humaines de ces entreprises font valoir notamment leur certificat lors de l'embauche de cadres ou d'employés spécialisés. Certaines compagnies utilisent leur certificat afin de rehausser l'image de marque de l'entreprise. Quelques entreprises ont laissé également une copie de leur certificat au département des ventes afin d'aider à l'obtention de nouveaux contrats. Lorsque nous avons demandé aux entreprises si elles utilisaient leur certificat de façon stratégique, près du quart d'entre elles ne l'ayant pas fait ont réalisé qu'elles rataient peut-être une occasion. Entre autres, les firmes de consultants ont indiqué qu'elles pourraient offrir à leurs clients le service de mise en place du certificat. Il est à prévoir dans un avenir rapproché que près de 50 % des entreprises utiliseront le certificat de façon stratégique.

L'utilisation stratégique du CQIF n'est qu'un avantage pour l'employeur parmi une multitude d'autres. Le principal avantage administratif du CQIF est sans conteste la diminution de la comptabilité et de la gestion, et des suivis de formation. Les entreprises sondées, dans une proportion de 97 %, ont signifié avoir diminué la collecte des preuves justificatives imposées par le *Règlement sur les dépenses admissibles*. Une entreprise a signalé également que le certificat lui permet d'utiliser des formateurs non agréés. Elle recourt à des employés ayant plus d'expérience afin de former leurs collègues. Nous ne percevons pas cette réaction de façon négative. En fait, le CQIF vient faciliter les activités de mentorat ou de compagnonnage qui sont difficiles à comptabiliser. Un grand nombre d'avantages qui outrepassent l'aspect strictement administratif ont été mentionnés également par les gestionnaires. Parmi eux figurent, dans l'ordre :

- a) Une obtention d'information du plus bas niveau de l'organisation vers le plus haut niveau hiérarchique « bottom-up »;

- b) Une meilleure rétroaction des employés;
- c) Globalement, une meilleure communication;
- d) Une plus grande participation des employés aux formations dispensées;
- e) Une amélioration des relations de travail;
- f) L'effort en formation est mis sur le qualitatif plutôt que sur le quantitatif;
- g) La formation est mieux intégrée au plan d'affaires de l'entreprise;
- h) La qualité des formations données est améliorée;
- i) Facilite les audits de certification de types ISO ou ASEPT, etc.;
- j) Facilite le développement de nouveaux outils de gestion de la formation.

Les inconvénients signalés

Malgré une unanimité sur l'utilité du Règlement sur l'exemption et de l'obtention du CQIF, tant de la part des représentants de la gestion que ceux des employés, quelques inconvénients ont été signalés :

- Deux entreprises ont mentionné qu'elles étaient en désaccord avec l'obligation de tenir un comité de formation. Il faut noter que le Règlement sur l'exemption stipule plutôt la nécessité d'une structure de concertation. Toutefois, sa lecture semble prêter à confusion, car, à maintes reprises lors des sessions d'information, cette question d'obligation d'avoir un comité de formation revenait sur le tapis.
- Une entreprise a mentionné que l'obtention du certificat a eu pour effet d'augmenter les attentes des employés au regard de la formation bien qu'elle n'ait pas changé sa méthode de concertation.
- Une entreprise a mentionné que les représentants syndicaux auraient laissé sous-entendre qu'advenant un conflit patronal-syndical, ils refuseraient de signer la demande de renouvellement d'exemption et publiciserait la perte du certificat de l'entreprise. Advenant le fait que la partie syndicale utilise le certificat comme outil de négociation, l'entreprise a indiqué qu'elle n'hésiterait pas à se désister.

Malgré ces quelques inconvénients, tous recommanderaient à une entreprise où la formation est bien structurée de déposer sans hésitation une demande d'exemption. La très grande majorité des responsables n'hésitent pas à être cités en référence à ce sujet. Une seule entreprise met un bémol sur sa recommandation; elle précise que le but premier d'acquérir le CQIF n'est pas la diminution de la comptabilité, mais bien l'instauration d'une mentalité de concertation au sein de l'entreprise. Si seul l'aspect comptable est envisagé, un *Learning Management System(LMS)* serait plus efficace selon eux. Il est intéressant de relever qu'une entreprise sondée a tout de même laissé tomber son système *LMS* à la suite de l'obtention de son exemption.

RECOMMANDATIONS

- Étant donné le très haut niveau de satisfaction, tant des gestionnaires des entreprises qui ont obtenu leur CQIF que des représentants des travailleurs, nous recommandons le maintien du Règlement sur l'exemption dans sa forme actuelle.
- S'il s'avérait nécessaire de modifier le Règlement sur l'exemption, nous suggérons que l'expression « certificat de qualité des initiatives de formation » soit changée pour « certificat de qualité de la formation ». En effet, certaines entreprises hésitent à demander l'exemption, croyant qu'il faille nécessairement démontrer des initiatives dans le domaine de la formation. De plus, le certificat ne porte pas uniquement sur les initiatives de formation. Le terme « initiatives » peut être interprété comme limitatif alors qu'il est souhaitable que la concertation s'étende sur tous les aspects de la formation en entreprise.
- Nous croyons que les comités sectoriels de main-d'œuvre de la CPMT peuvent être une courroie de transmission importante pour faire valoir le Règlement sur l'exemption. Nous soupçonnons toutefois qu'ils ne connaissent pas tous très bien les avantages que ce règlement peut apporter aux entreprises de leur secteur.
- À maintes reprises, les représentants, tant de la gestion que des employés, ont signalé ne pas comprendre que le Règlement sur l'exemption ne soit pas publicisé davantage. Le Conseil du patronat, pour sa part, a l'intention de soumettre un projet qui permettra de joindre davantage les employeurs afin de les informer des avantages qu'ils peuvent retirer de ce règlement.
- Nous recommandons que l'interprétation qui est donnée aux modèles de concertation soit perçue sous le signe de la souplesse, car il est apparu évident qu'il n'y a pas de modèle unique pour se conformer à l'esprit du Règlement sur l'exemption. Ne pas hésiter notamment à mentionner qu'il n'est pas impératif d'avoir un nouveau comité de formation pour obtenir l'exemption. Certaines entreprises ont cette perception. Par ailleurs, il est intéressant de noter que le terme lui-même de « concertation » n'est pas couramment utilisé sur le marché du travail, quoiqu'il soit le terme central de la CPMT. Tant les représentants de la direction que ceux des travailleurs ont tendance à employer l'expression plus usuelle « processus de consultation » que le terme « concertation ».
- Plusieurs titulaires d'un CQIF s'inquiètent du processus de renouvellement de l'exemption. Une table ronde regroupant la CPMT et les détenteurs de certificats portant sur les exigences du renouvellement a été suggérée par les entreprises sondées.
- Afin d'aider à la compréhension du certificat et de ses exigences, des exemples de structure formelle de concertation acceptable pourraient être mis à la disposition des entreprises désirant déposer une demande d'exemption. Il serait apprécié également de la part des entreprises de faciliter l'accès à la personne-ressource responsable du CQIF au sein de la CPMT, afin que cette dernière puisse les renseigner concrètement au préalable sur les exigences à remplir en vue de l'obtention de l'exemption. À cet égard, ajouter un numéro de téléphone propre au CQIF sur le site Web de la CPMT suffirait. Afin d'assurer une réponse rapide, il importe également que les conseillers aux entreprises d'Emploi-Québec puissent informer les entreprises.

ANNEXE I

Les résultats obtenus en regard des objectifs du projet

Objectif	Résultat
Consulter 30 entreprises qui ont obtenu leur certificat.	Cet objectif a été atteint.
Consulter 15 entreprises intéressées par le certificat, mais qui n'y ont pas donné suite.	Cet objectif a été atteint et même dépassé puisque nous avons consulté 18 entreprises sur cet aspect.
Évaluer l'impact du Règlement sur l'exemption auprès des entreprises qui ont obtenu un CQIF.	Cet objectif a été atteint. Nous avons été à même de constater que le niveau de satisfaction au regard du Règlement sur l'exemption est très élevé, tant du point de vue des gestionnaires d'entreprises qu'auprès des représentants des employés.
Identifier les facilitateurs et les entraves à la demande d'exemption.	Cet objectif a été atteint. Le facilitateur le plus important, à ce jour, a été les sessions d'information données conjointement par le Conseil du patronat et la CPMT. Le rapport fait également état des principales difficultés d'implantation du CQIF auprès des entreprises québécoises.
Recenser les raisons énumérées par les entreprises pour ne pas avoir donné suite à leur volonté initiale de demander l'exemption.	Objectif atteint. Nous avons constaté qu'il n'y a pas une raison principale dans le refus de donner suite à la demande d'exemption, mais des raisons multiples. Le rapport fait état de ces raisons.
Identifier le rôle de levier qu'a pu jouer le Règlement sur l'exemption dans le processus de gestion de la concertation.	Deux constats se sont imposés : 1) Le certificat n'a fait que confirmer qu'il existait déjà au sein de l'entreprise une solide culture de concertation; 2) Le CQIF a raffermi le processus de gestion de la concertation et même, dans certains cas, a permis de modifier considérablement la concertation.
Identifier les modalités de participation des employés aux différentes étapes du processus de gestion.	Le principal constat à l'issue de nos entrevues est qu'il existe plusieurs modalités de participation aux différentes étapes du processus de gestion et qu'il serait utopique, voire inefficace, d'en imposer une. D'une façon générale toutefois, nos entrevues ont pu déterminer que les représentants des employés jouaient un rôle majeur dans l'estimation des besoins de formation ainsi que dans la rétroaction de la formation reçue.

<p>Consulter la DSDMO en ce qui touche l'élaboration du questionnaire.</p>	<p>Objectif rencontré. De plus, nous avons testé notre questionnaire auprès des partenaires syndicaux de la CPMT. À la suite des avis des représentants de la DSDMO et des représentants syndicaux, nous n'avons pas administré directement un questionnaire lors de nos rencontres; nous nous sommes assurés plutôt que toutes les questions soient couvertes et ce, ouvertement, de façon à recueillir le maximum d'information auprès de nos interlocuteurs.</p>
<p>S'assurer, lors des entrevues, de faire la distinction entre les objectifs du projet et un audit.</p>	<p>Lors de chaque rencontre, dès le début de l'entrevue, nous avons insisté pour que notre objectif n'en soit pas un d'audit.</p>