

Programme de formations
de courte durée privilégiant
les stages dans les professions
priorisées par la Commission
des partenaires du marché du travail

RAPPORT D'ÉVALUATION

Direction de l'évaluation
Direction générale de la gouvernance, de l'analyse et de la performance
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Février 2023

ANALYSE ET RÉDACTION

Guillaume Côté

COLLECTE DE DONNÉES

Guillaume Côté

MISE EN PAGE

Julie Dubreuil

COMITÉ D'ÉVALUATION

François Bédard	Secrétariat de la Commission des partenaires du marché du travail
Guillaume Côté	Direction de l'évaluation, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Camille Gascon	Direction du Développement de la main-d'œuvre, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Alexandre Morin	Direction de l'évaluation, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Françoise Paul	Direction du soutien opérationnel au développement de la main-d'œuvre, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Lilliam Patricia Sosa Kuan	Direction du Développement de la main-d'œuvre, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1 DESCRIPTION DU PROGRAMME ET LOGIQUE D'INTERVENTION	2
1.1 Raison d'être et contexte du programme	4
1.2 Objectifs de l'intervention	6
1.3 Nature de l'intervention	6
2 STRATÉGIE D'ÉVALUATION	8
2.1 Enjeux de l'évaluation	8
2.2 Questions d'évaluation.....	8
2.2.1 Pertinence	8
2.2.2 Mise en œuvre et efficacité opérationnelle	9
2.2.3 Efficacité de l'intervention	10
2.3 Méthodes de collecte et d'analyse des données	11
2.3.1 Méthode d'analyse qualitative.....	11
2.3.2 Informateurs clés	12
2.3.3 Directions régionales.....	12
2.3.4 Promoteurs collectifs	12
2.3.5 Établissements d'enseignement	12
2.3.6 Entreprise	12
2.3.7 Limites	13
3 RÉSULTATS	13
3.1 Pertinence	13
3.1.1 Pertinence de l'intervention	13
3.1.2 Pertinence de la nature de l'intervention	16
3.2 Mise en œuvre et efficacité opérationnelle, facteurs de succès et obstacles	20
3.2.1 Mise en œuvre et efficacité opérationnelle	20
3.2.2 Facteurs de succès et obstacles	25
3.3 Efficacité de l'intervention	28
3.3.1 Atteinte des objectifs	28
3.3.2 Effets obtenus	29
4 CONCLUSION	31
ANNEXE 1	32
ANNEXE 2	34

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 Crédits budgétaires, subventions accordées et dépenses réelles pour le Programme COUD – Volet général de requalification et de rehaussement des compétences	7
Tableau 2 CSMO n’ayant jamais présenté de demande de subvention dans le cadre du COUD	22
Tableau 3 Modèle logique du programme	32
Tableau 4 Matrice d’évaluation du programme.....	34
Figure 1 Schéma du modèle logique du Programme de formations de courte durée privilégiant	Erreur ! Signet non défini.
Figure 2 Pénurie de main-d’œuvre par niveau de compétences (moyennes mobiles sur 3 mois), Postes à pourvoir : Les postes vacants dans le secteur privé au T4 2019.....	4
Figure 3 Taux de chômage (%), moyennes mobiles de trois mois, dans l’ensemble du Québec	14
Figure 4 Répartition des projets par secteur d’activité économique 2016-2021	21
Figure 5 Répartition géographique des projets COUD de 2016 à 2021.....	23
Figure 6 Analyse des délais (jours) pour l’approbation des projets COUD selon la date pour un promoteur collectif	27

SOMMAIRE

Cette évaluation montre que le Programme de formations de courte durée (COUD) privilégiant les stages dans les professions priorisées par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) a permis de répondre au besoin de main-d'œuvre qualifiée d'entreprises de certains secteurs d'activité. Dans ce sens, ces formations ont permis à des candidates et des candidats de rehausser leurs compétences. En outre, pour les projets examinés, la majorité des participants et participantes étaient des personnes nouvellement embauchées.

Selon les représentants et représentantes des promoteurs collectifs et du milieu scolaire rencontrés, les formations offertes en vertu du programme ont répondu aux besoins des entreprises et des apprenants et apprenantes y ayant participé. De même, ces personnes soulignent l'enthousiasme de plusieurs entreprises à participer de nouveau au programme. Toutefois, en raison du contexte de plein emploi actuel, les interlocutrices et interlocuteurs rencontrés ont soulevé que le recrutement des candidats et candidates s'avère un défi important.

En outre, la mobilisation des entreprises participantes est un élément de bonne pratique ressortant du processus d'évaluation, notamment parce qu'elles participent à une démarche de formation qui peut être de plus longue durée.

Pour les établissements d'enseignement, l'adaptation des programmes de formation peut nécessiter un investissement initial en ressources humaines important. En plus, la démarche pédagogique d'alternance travail-études nécessite un investissement en heures supplémentaires pour que le personnel enseignant puisse assurer la supervision des candidats et candidates dans leur milieu de travail.

Pour ces raisons, la concertation et la collaboration entre les partenaires de terrain ressortent comme des facteurs de réussite de premier plan. Les projets doivent être développés avec l'apport des établissements d'enseignement et des entreprises en amont pour s'assurer, notamment, de l'adhésion de tous.

Par ailleurs, les promoteurs collectifs et les établissements d'enseignement rencontrés semblent généralement plutôt satisfaits du niveau de financement. Toutefois, les règles de financement touchant la subvention salariale et celle offerte pour la formation des superviseurs et superviseuses en entreprise pourraient, selon eux, être revues à la hausse.

En raison du faible taux de participation des entreprises au sondage, il n'a pas été possible de mesurer directement leur perception quant à l'effet du programme sur leur productivité et leur compétitivité. Pour cette même raison, il n'a pas été possible de recueillir les témoignages de personnes employées ou de superviseurs ayant participé aux formations.

INTRODUCTION

Le Programme de formations de courte durée (COUD) privilégiant les stages dans les professions prioritaires par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) a été mis en œuvre à la fin de l'année 2016-2017. Son financement est prévu jusqu'en 2025-2026. Ce programme permet de diffuser des programmes d'études existants, de les adapter aux besoins du marché du travail ou d'élaborer de nouveaux programmes. Ces formations emploient l'approche pédagogique de l'alternance travail-études (ATE). Une partie de la formation se fait en établissement d'enseignement, alors qu'une autre partie est faite en entreprise par une présence accrue des apprenants et apprenantes en milieu de travail.

Le Secteur main-d'œuvre, qui est responsable de ce programme, souhaite que celui-ci soit évalué afin de décider s'il doit être revu et, s'il y a lieu, y apporter les ajustements nécessaires pour l'année 2023-2024. L'évaluation porte sur le programme, les subventions accordées et les projets réalisés depuis 2016-2017, et ce, jusqu'à l'hiver 2021.

À sa création, le programme s'inscrivait dans un contexte de plein emploi. La pandémie de la COVID-19 a toutefois eu des incidences sur le contexte économique et le marché de l'emploi. De plus, le programme a été divisé en quatre volets, soit :

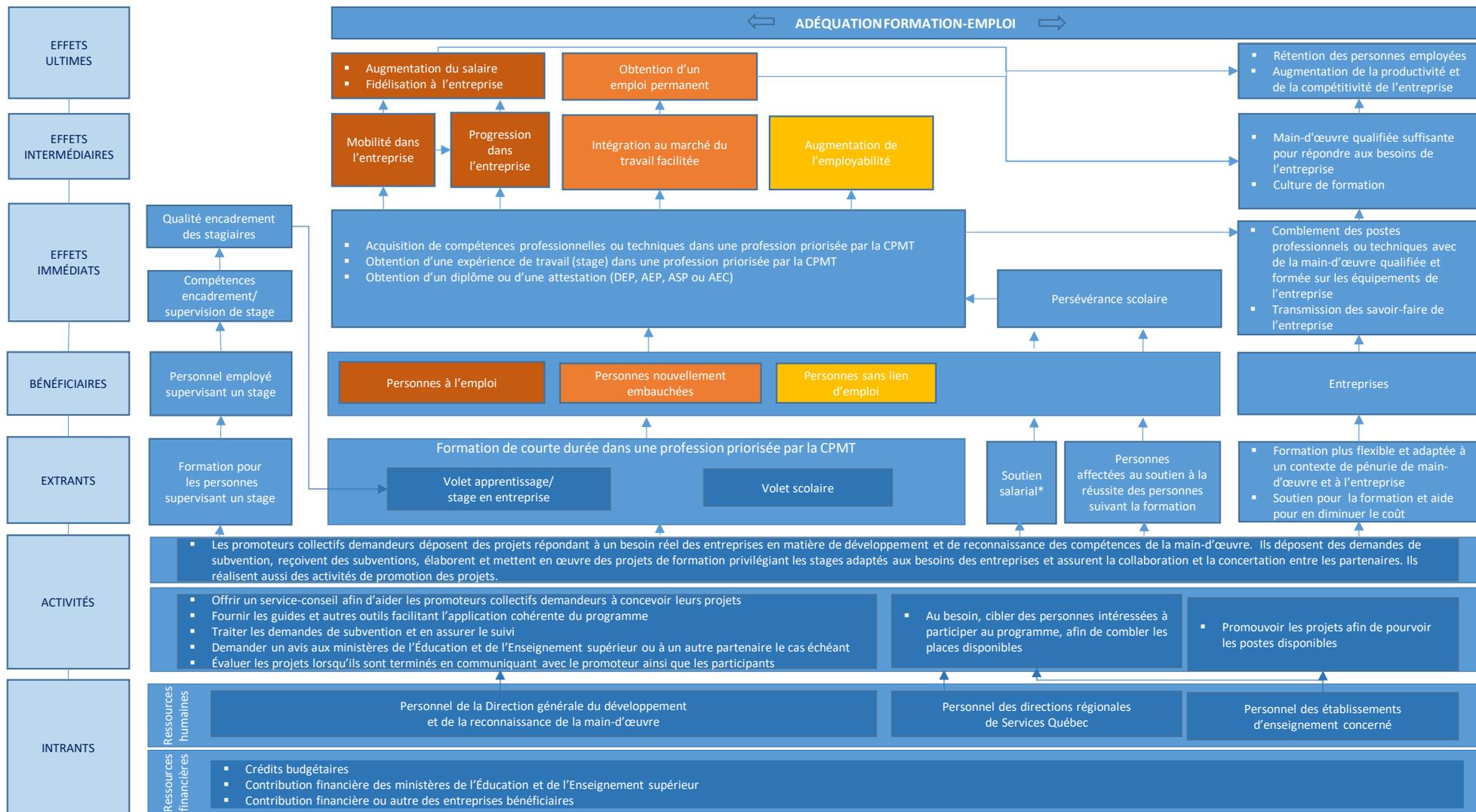
- Général de requalification et de rehaussement des compétences;
- Génie et technologies de l'information;
- Services de garde éducatifs à l'enfance;
- Métier de l'eau.

Cependant, la présente évaluation porte uniquement sur le programme général avant qu'il soit divisé selon les volets énumérés précédemment, puisque ces derniers ont été annoncés à partir du printemps 2021.

La première partie du rapport d'évaluation décrit le programme COUD et sa logique d'intervention. Plus précisément, cette partie explicitera la raison d'être du programme, ses objectifs, la nature de l'intervention, les intrants, les activités, les extrants et leurs effets attendus. La seconde section portera sur la stratégie d'évaluation et la troisième, sur les résultats de l'évaluation. Enfin, la conclusion clôturera l'exercice.

1 DESCRIPTION DU PROGRAMME ET LOGIQUE D'INTERVENTION

Le schéma de la figure 1 présente le modèle logique du programme, incluant ses différentes composantes ainsi que les extrants et effets visés. Ces éléments sont décrits dans cette section. Le modèle logique est aussi présenté sous forme de tableau à l'annexe 1.



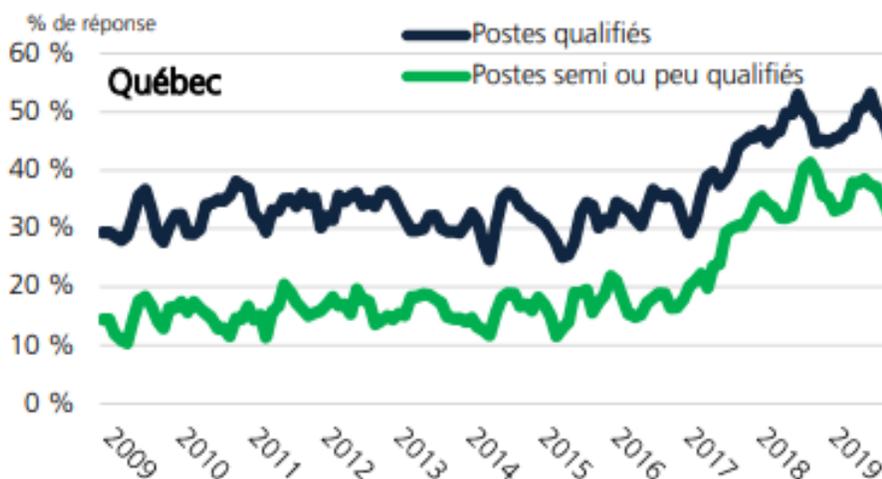
1.1 Raison d'être et contexte du programme

Selon la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), au quatrième trimestre de 2019, soit au moment de mandater l'évaluation, le taux de postes vacants dans le secteur privé au Canada était de 3,2 %. Le marché du travail le plus dynamique au Canada était celui du Québec, avec un taux de postes vacants de 4,1 %¹, indiquant une importante demande pour des travailleurs et travailleuses au Québec. La figure 2² montre qu'une telle situation perdurait déjà depuis quelques années dans les emplois de niveau professionnel, mais aussi ceux de niveau peu ou semi-qualifié. Cet élément est important pour le programme, puisqu'il visait à permettre la formation ou à reconnaître les compétences de personnes déjà à l'emploi des entreprises. Or, dans un tel contexte, il pourra s'avérer ardu de pourvoir les postes de niveau peu ou semi-qualifié laissés vacants par les personnes participantes aux formations offertes dans le cadre du COUD.

En d'autres mots, des entreprises rencontrent des difficultés à recruter de la main-d'œuvre de niveau professionnel et technique répondant à leurs besoins. De plus, les travailleuses et travailleurs déjà à l'emploi ou ceux disponibles sur le marché du travail ne possèdent pas nécessairement les compétences requises pour occuper les emplois à pourvoir.

En outre, en 2015, le gouvernement s'était engagé à favoriser une meilleure adéquation entre

**Figure 1 Pénurie de main-d'œuvre par niveau de compétences (moyennes mobiles sur 3 mois),
Postes à pourvoir : Les postes vacants dans le secteur privé au T4 2019**



la formation et l'emploi, les entreprises ayant besoin de programmes de formation adaptés à leur réalité et de suffisamment de personnes diplômées pour combler leurs besoins en main-d'œuvre.

¹ Il s'agit du trimestre précédant la pandémie, qui a affecté l'économie. Selon les statistiques de la FCEI au 2^e trimestre de 2020, le taux de postes vacants au Québec avait chuté à 3,3 %.

² Ce graphique est tiré du document « Pénurie de main-d'œuvre par niveau de compétences (moyennes mobiles sur 3 mois) », *Postes à pourvoir : Les postes vacants dans le secteur privé au T4 2019*, figure 6, p.3, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, février 2020.

Le gouvernement du Québec a mis en place d'autres programmes ou mesures comportant des objectifs ou des moyens d'intervention similaires ou complémentaires à ceux du COUD. Parmi les autres programmes touchant les stages durant la période couverte par l'évaluation, il existait le Programme incitatif pour l'accueil de stagiaires de la CPMT (PIAS), dans le cadre duquel une subvention sous forme d'un montant forfaitaire était versée si une formation pour la supervision de stage était suivie par le personnel désigné afin d'encadrer adéquatement les stagiaires³.

De plus, le Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (ci-après le Ministère) permet aux entreprises de développer les compétences de leur main-d'œuvre selon une formule de compagnonnage. Le personnel d'expérience joue le rôle de compagne ou de compagnon et transmet aux personnes apprenties le savoir-faire nécessaire à la maîtrise de leur métier. L'apprentissage se fait selon un plan de formation structuré basé sur une norme professionnelle. À la fin, la travailleuse ou le travailleur peut obtenir un certificat de qualification professionnelle s'il possède l'ensemble des compétences, ou une attestation s'il possède quelques-unes des compétences. Comparativement au COUD, ce programme ne mène pas à l'obtention d'une attestation ou d'un diplôme reconnu par les ministères de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et se passe entièrement en milieu de travail.

Sur le plan des établissements de formations professionnelles, il existait également le Programme d'apprentissage accru en milieu de travail (PAAMT) visant à ce qu'un minimum de 40 % du programme d'études menant à un diplôme d'études professionnelles (DEP) soit offert en entreprise. Ce programme a été financé par le ministère de l'Éducation (MEQ). Certains de ces projets ont aussi été financés par le COUD afin que le salaire des participantes et participants soit remboursé. Au niveau collégial, le programme Apprentissage en milieu de travail (AMT) permet, quant à lui, qu'un minimum de 20 % de la formation spécifique se fasse en milieu de travail.

Par ailleurs, le Crédit d'impôt pour stage en milieu de travail⁴ est disponible au niveau provincial. Ce crédit peut être demandé par toute société qui a engagé des dépenses relatives à un stage de formation admissible pour une personne apprentie inscrite au PAMT ou pour une personne inscrite à temps plein dans un établissement d'enseignement. Ainsi, une entreprise qui participe à un projet COUD peut demander ce crédit pour le salaire non couvert par le COUD que l'entreprise a versé à son personnel pour la partie stage de la formation⁵.

Pour ce qui est des professions à prioriser, le programme de Bourses de promotion des programmes de formation menant aux professions priorisées par la CPMT permettait d'attribuer des bourses aux établissements d'enseignement offrant des programmes d'études menant à ces professions⁶. Ces bourses devaient être remises aux élèves ayant commencé les programmes d'études visés.

³ Ce programme n'est plus en vigueur depuis le 1^{er} avril 2021.

⁴ Revenu Québec, [Crédit d'impôt pour stage en milieu de travail Étudiant inscrit à temps plein dans un établissement d'enseignement reconnu \(code 09\)](#).

⁵ L'entreprise peut demander un crédit pour la différence entre le salaire de 21 \$ admissible au crédit et le 15 \$ versé dans le COUD.

⁶ Ce programme n'est plus en vigueur depuis le 1^{er} avril 2021.

1.2 Objectifs de l'intervention

Selon la documentation du programme, deux objectifs sont énoncés, soit :

- répondre aux besoins des entreprises qui vivent des difficultés de recrutement de main-d'œuvre professionnelle ou technique;
- augmenter l'implication des entreprises dans la formation de la main-d'œuvre actuelle et future.

1.3 Nature de l'intervention

La nature de l'intervention est l'octroi d'une aide financière pour les entreprises (incitatif), par le biais de subventions offertes aux promoteurs collectifs demandeurs, pour contribuer aux divers frais de formation.

Les subventions sont accordées à des promoteurs collectifs⁷ afin qu'ils puissent élaborer et mettre en œuvre des projets de formation visant plusieurs entreprises. Ces promoteurs travaillent en collaboration avec des établissements reconnus par les ministères de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur afin d'offrir des programmes de formation professionnelle ou technique adaptés aux besoins des entreprises.

Cela suppose donc que cette aide financière, incluant le soutien organisationnel des promoteurs pour organiser les formations, incitera les entreprises à inscrire les membres de leur personnel n'ayant pas les compétences requises pour occuper les emplois à pourvoir à des formations et à les dégager de leurs tâches pour suivre ces formations. Le programme peut également bénéficier à des entreprises souhaitant faire reconnaître les compétences des membres de leur personnel n'ayant jamais reçu de formation diplômante.

À l'origine du programme, des crédits budgétaires totalisant 10 M\$ annuellement avaient été annoncés pour les années 2015-2016 et 2016-2017 par le Ministère. Depuis, le budget annuel du programme a été bonifié et a atteint 45 M\$ pour le volet général de requalification pour l'exercice 2020-2021. Au cours du même exercice, le total des subventions accordées⁸ était de 30,4 M\$.

⁷ Les promoteurs collectifs admissibles au programme sont : les comités sectoriels de main-d'œuvre; les comités paritaires constitués à la suite d'un décret; les mutuelles de formation reconnues en vertu du Règlement sur les mutuelles de formation; les associations d'employeurs reconnues par la CPMT; les associations de travailleuses et de travailleurs légalement constituées; les franchiseurs, pour les entreprises opérant sous leur bannière; les donneurs d'ordres qui disposent d'un service de formation agréé et qui organisent des formations destinées à de petites et moyennes entreprises (PME) de leur domaine industriel.

⁸ Ici, le terme « accordées » fait référence à la valeur des ententes signées dans l'année, ce qui ne correspond pas aux dépenses réelles de l'année. Le montant réellement versé en 2020-2021 était de 17,4 M\$.

Tableau 1 Crédits budgétaires, subventions accordées et dépenses réelles pour le Programme COUD – Volet général de requalification et de rehaussement des compétences

Année	Crédits budgétaires (en k\$)	Subventions accordées (en k\$)	Dépenses réelles (en k\$)
2015-2016	10 000	S.O.	S.O.
2016-2017	10 000	260	S.O.
2017-2018	10 000	19 809	8 200
2018-2019	15 000	16 138	8 769
2019-2020	15 000	25 071	19 776
2020-2021	45 000 ⁹	30 346	17 386

Pour certains des projets subventionnés, une contribution financière des ministères de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur est également présente. Cette contribution permet d'assumer les honoraires professionnels des enseignantes et des enseignants, les frais de location de salle, ceux liés à l'équipement ou aux ressources matérielles et à la diffusion de la formation.

Une contribution financière ou autre des entreprises bénéficiaires des activités subventionnées est aussi possible, par exemple pour bonifier la rémunération des participants et participantes ou pour fournir du matériel nécessaire à la formation.

D'abord, le Secteur de la main-d'œuvre du Ministère réalise plusieurs activités en ce qui a trait aux promoteurs collectifs :

- Service-conseil pour la conception des projets;
- Traitement et suivi des demandes de subvention;
- Évaluation des projets.

Les promoteurs collectifs :

- proposent et mettent en œuvre des projets;
- assurent la concertation entre les partenaires;
- réalisent des activités de promotion des projets;
- recrutent les candidats et candidates aux formations.

Le personnel des directions régionales de Services Québec et des établissements d'enseignement concernés peut soutenir les promoteurs collectifs en ciblant des personnes intéressées à participer au programme, afin de pourvoir les postes disponibles au besoin.

⁹ En 2020-2021, des sommes ont également été annoncées pour les autres volets du COUD. Pour le volet services de garde éducatifs à l'enfance, 45 M\$ sur trois ans à compter de 2021-2022 et 18,8 M\$ sur deux ans à compter de 2021-2022 pour le volet technologie de l'information.

Dans le cas du COUD, les extrants devraient bénéficier à trois groupes : les personnes employées par une entreprise participante, les personnes à l'emploi d'une entreprise participante occupant un rôle de superviseur et les entreprises ou organisations participantes.

Les personnes à l'emploi d'une entreprise participante devraient recevoir des formations de niveau professionnel ou technique, un soutien salarial et l'accès à des ressources de soutien à la réussite scolaire. Dans de rares cas, des personnes sans lien d'emploi avec les entreprises participantes pourraient aussi être bénéficiaires des formations, par exemple, si l'une de ces dernières bénéficiait des services d'un centre local d'emploi et venait pourvoir un poste disponible dans une cohorte de formation.

Pour les personnes occupant un rôle de superviseur sur le lieu de travail, une formation dans le but d'acquérir les compétences nécessaires à l'encadrement des apprenants est prévue. Quant aux entreprises, elles devraient avoir accès à de la formation pour leur personnel plus flexible et adaptée à leur réalité et à un contexte de rareté de main-d'œuvre.

En outre, divers effets sont visés par le programme. Ceux-ci se divisent en trois catégories, soit les effets immédiats, les effets intermédiaires et les effets ultimes, comme détaillés dans le modèle logique (figure 1).

2 STRATÉGIE D'ÉVALUATION

2.1 Enjeux de l'évaluation

Le programme a été mis en œuvre à la fin de 2015-2016. Il est prévu de le réviser en 2023-2024. Par ailleurs, une révision générale des programmes de la CPMT est en cours au moment d'écrire ces lignes. Dans ce contexte, trois enjeux évaluatifs principaux ont été identifiés, soit l'évaluation de :

- la pertinence du programme;
- la mise en œuvre et de l'efficacité opérationnelle du programme;
- l'efficacité du programme.

2.2 Questions d'évaluation

L'évaluation cherchera à répondre à diverses questions en lien avec la pertinence, la mise en œuvre et les effets du programme. Les questions proposées sont présentées ci-dessous.

2.2.1 Pertinence

Le programme COUD existe maintenant depuis quelques années¹⁰. Sa création s'est inscrite dans le contexte économique prévalant à ce moment. Ce contexte et le marché du travail évoluent dans le temps et la crise sanitaire liée à la pandémie a engendré des transformations du marché du travail. De plus, de nouveaux programmes ont été créés depuis le lancement du

¹⁰ Il est à noter que certaines modifications ont été apportées au programme COUD au fil du temps. Par exemple, les formations menant à une attestation de formation professionnelle (AFP) sont devenues non admissibles à partir de 2018-2019, les entreprises individuelles sont devenues non admissibles à partir de 2018-2019, alors que les formations pour les superviseurs sont devenues admissibles à partir de 2019-2020.

COUD. Les questions suivantes permettront ainsi de porter un jugement sur la pertinence du programme.

Pertinence de l'intervention

- Les besoins et le contexte justifient-ils que le gouvernement continue à intervenir, que la mise en œuvre du COUD se poursuive?
- S'il est toujours pertinent d'intervenir, existe-t-il des chevauchements du COUD avec d'autres programmes gouvernementaux ou d'autres instances qui visent à répondre à des besoins comparables? Si oui, le maintien du COUD est-il justifié? Pourquoi?
- Sans le COUD, les entreprises auraient-elles formé leur personnel actuel? Ou formé du personnel nouvellement embauché?

Pertinence de la nature de l'intervention

- La nature de l'intervention du COUD est-elle la plus appropriée pour atteindre les objectifs poursuivis?
- Est-ce que la façon d'intervenir par le biais des promoteurs collectifs est la plus appropriée?
- Les critères du programme concernant les professions et les formations admissibles sont-ils appropriés?
- La formation en ATE est-elle le moyen le plus approprié d'atteindre les objectifs poursuivis?
- Le programme joint-il la bonne clientèle? Le programme joint-il en priorité le personnel actuel comme cela est prévu? Sinon, pourquoi?
- Le soutien et l'aide financière offerts pour offrir de la formation sont-ils suffisants pour répondre aux besoins des entreprises et faire en sorte que celles-ci forment leur personnel?
- Le programme est-il aussi adapté à un contexte économique où cohabitent disponibilité et rareté de main-d'œuvre, en fonction des secteurs d'activité? Peut-il répondre à des besoins de requalification? Peut-il joindre une nouvelle clientèle? Permet-il de prendre en considération les compétences déjà existantes?

2.2.2 Mise en œuvre et efficacité opérationnelle

Pour le programme COUD tel qu'il en est au cours de l'année 2020-2021

- Le programme se déroule-t-il conformément à ce qui avait été prévu au moment de sa conception?
- Le programme est-il bien connu, et ce, de l'ensemble des entreprises admissibles et pour lesquelles le programme serait bénéfique? Joint-il tous les secteurs d'activité économiques, tous les secteurs couverts par les comités sectoriels de main-d'œuvre? Sinon, pourquoi?
- Comment et par qui se fait la promotion du programme?
- Comment se passe le recrutement des participantes et participants? Des difficultés sont-elles présentes? Est-ce que le COUD est un incitatif pour que des personnes sans

emploi s'inscrivent dans un programme de formation de niveau professionnel ou technique répondant aux besoins des entreprises?

- Comment le montant des subventions est-il évalué au départ? Correspond-il aux besoins réels? Comment se déroulent les versements? Des ajustements sont-ils nécessaires et si oui, pourquoi?
- Quelle est la satisfaction des différentes parties prenantes par rapport au COUD? Les promoteurs collectifs? Les entreprises? Les membres du personnel?
- Quel est le pourcentage des personnes supervisant les stages et ayant reçu une formation à cet effet? Quelle formation ont-elles suivie? En sont-elles satisfaites? Se sentent-elles bien outillées pour assumer leur rôle? Si certaines personnes supervisant les stages n'ont pas suivi de formation, quelle en est la raison? Se sentent-elles bien outillées pour assumer leur rôle?
- Quel est le pourcentage des projets COUD incluant un volet pour affecter des personnes au soutien à la réussite des personnes suivant la formation? Quelle est la nature de ce soutien? Est-il suffisant? Répond-il aux besoins de la clientèle visée? Répond-il aux besoins des personnes éloignées du marché du travail?
- Comment se déroulent la collaboration et la concertation entre les partenaires?

2.2.3 Efficacité de l'intervention

Il s'agira de voir si les objectifs de l'intervention sont atteints et si les effets attendus de l'intervention sont obtenus.

Atteinte des objectifs

- Le programme permet-il de répondre aux besoins des entreprises qui vivent des difficultés de recrutement de main-d'œuvre professionnelle ou technique?
- Le programme permet-il d'augmenter l'implication des entreprises dans la formation de la main-d'œuvre actuelle et future?

Effets obtenus

- Augmentation des compétences : Les travailleuses et les travailleurs qui ont participé aux formations ont-ils terminé leur formation? Ont-ils obtenu un diplôme ou une attestation? Sinon, pourquoi?
- Les travailleuses et les travailleurs qui étaient déjà à l'emploi ont-ils augmenté leur mobilité ou progressé au sein de leur entreprise? Ont-ils obtenu une augmentation de salaire?
- Quelle est la rétention des membres du personnel formés?
 - Restent-ils à l'emploi de l'entreprise à la fin du projet COUD? Sont-ils embauchés de façon permanente (nouveaux membres)? Sinon, pourquoi?
 - Sont-ils encore à l'emploi de l'entreprise un an après la fin du projet COUD? Occupent-ils un poste en lien avec leur formation? Sinon, pourquoi?
 - Ceux qui ont quitté l'entreprise, occupent-ils encore un emploi en lien avec la formation COUD qu'ils ont suivie? Sinon, pourquoi?

- Est-ce que, grâce au COUD, les entreprises participantes réussissent à pourvoir leurs postes professionnels ou techniques?
- La participation au COUD permet-elle aux entreprises de devenir plus productives? Plus compétitives¹¹?
- La participation au COUD permet-elle aux entreprises participantes de transmettre leur savoir-faire? A-t-elle un effet sur le développement d'une culture de formation au sein de l'entreprise?

2.3 Méthodes de collecte et d'analyse des données

L'évaluation porte en premier lieu sur la pertinence du programme et sa mise en œuvre. Conséquemment, les processus et le fonctionnement du programme COUD font l'objet d'une attention particulière. Aussi une considération a-t-elle été accordée à l'atteinte des objectifs et à leurs retombées.

Pour répondre à ces questions, l'évaluation a mis à profit plusieurs sources de données :

- Entrevues semi-dirigées en ligne avec des informateurs clés qui ont travaillé à l'élaboration et à la mise en œuvre du programme (personnel professionnel et gestionnaires de la Direction générale du développement et de la reconnaissance de la main-d'œuvre¹² et de la CPMT, Services Québec, etc.);
- Entrevues semi-dirigées en ligne auprès :
 - des promoteurs collectifs ayant réalisé un ou des projets COUD;
 - des établissements d'enseignement offrant les formations.
- Questionnaire en ligne auprès d'entreprises ayant participé aux projets de formations du COUD;
- Rapports d'étape et finaux transmis par les demandeurs (promoteurs collectifs) en cours et à la fin des projets :
 - Au total, 33 rapports finaux et un rapport d'étape portant sur les projets déposés entre la période 2015-2016 et 2019-2020.
- Données administratives;
- Documentation sur le programme.

Un effort a été porté afin d'assurer la représentation des différents secteurs d'activité et de la répartition géographique.

2.3.1 Méthode d'analyse qualitative

La présente évaluation est en grande partie tributaire d'une analyse qualitative par approche inductive du corpus constitué d'entretiens semi-directifs. Les données qualitatives sont riches et permettent de brosser un portrait descriptif adéquat de la mise en œuvre, des attentes des acteurs et de leur perception des retombées du programme.

¹¹ Les effets sur la productivité et la compétitivité sont des éléments d'intérêt. Pour des questions de faisabilité, ceux-ci seront toutefois uniquement évalués de façon qualitative par le biais de la perception des entreprises participantes.

¹² Les fonctions de cette unité administrative sont maintenant réalisées par la Direction générale des stratégies de développement de la main-d'œuvre et la Direction générale de la qualification professionnelle et des opérations de développement de la main-d'œuvre.

2.3.2 Informateurs clés

Au total, cinq entrevues ont été réalisées avec des informatrices et informateurs clés ayant travaillé à l'élaboration et à la mise en œuvre du programme. Elles ont permis de recueillir les témoignages de professionnelles et professionnels ainsi que de gestionnaires travaillant au sein de la Direction générale du développement et de la reconnaissance de la main-d'œuvre (DGDRMO) et de la CPMT.

2.3.3 Directions régionales

Huit entretiens relatent les expériences de professionnelles et professionnels travaillant dans différentes directions de Services Québec. Bien que ces derniers ne soient pas directement impliqués dans la mise en œuvre du programme, les directions régionales de Services Québec doivent donner leur avis sur les projets proposés. De plus, ce sont des acteurs ayant une connaissance intime des besoins de main-d'œuvre de leur région.

2.3.4 Promoteurs collectifs

Pour la collecte des données sur l'expérience du programme COUD chez les promoteurs collectifs, cinq entretiens semi-directifs d'environ 45 minutes ont été réalisés auprès de six professionnelles et professionnels et gestionnaires.

2.3.5 Établissements d'enseignement

Afin que des données sur le déroulement des projets COUD dans les établissements d'enseignement soient récoltées, six entretiens d'environ 45 minutes ont été réalisés auprès de personnes œuvrant dans cinq centres de services scolaires (CSS) différents. Les personnes interviewées occupaient principalement des postes au sein des services aux entreprises des CSS.

2.3.6 Entreprise

Comme précédemment mentionné, l'élaboration et l'administration d'un questionnaire en ligne dans le but de recueillir des données de nature quantitative auprès des personnes représentant des entreprises étaient prévues. Au total, 281 organisations ayant participé à au moins un projet COUD entre la création du programme et 2020 ont été recensées. De ce nombre, 105 adresses courriel valides étaient connues. Toutefois, seulement huit questionnaires en ligne valides ont pu être recueillis¹³. Par conséquent, le faible taux de participation ne permet pas d'exploiter les données quantitatives ainsi recueillies.

En revanche, les réponses aux questions ouvertes ont été conservées pour enrichir le volet qualitatif de l'évaluation. De plus, des données quantitatives sur les taux de réussite aux programmes de formation et l'adéquation entre les budgets réels et ceux prévus ont pu être extraites des bilans finaux transmis à la CPMT pour les années 2015-2016 à 2019-2020.

¹³ Pour que la participation des entreprises soit favorisée, un questionnaire en ligne de courte durée (5 à 10 minutes) a été élaboré. Ce dernier a été acheminé aux 105 adresses courriel valides dont nous disposions dans les fichiers transmis à la Direction d'évaluation. La période de collecte aura duré 14 jours avec 2 messages de relance pour un total de 3 communications. Étant donné le faible taux de réponse et que les quelques questionnaires remplis l'ont été de manière sommaire, le choix a été fait de ne pas prolonger la période de collecte et de mettre fin aux relances courriel.

2.3.7 Limites

Dans le cadre de cette évaluation, l'obtention des données administratives nécessaires dépendait de leurs disponibilités. De même, la participation aux sondages dépendait de la collaboration des différentes parties prenantes. Il était prévu que des entrevues soient réalisées auprès de personnes ayant suivi les formations ou ayant supervisé des stages. Cela n'a toutefois pas été possible. En effet, les listes de présences utilisées dans le cadre des formations ne permettaient pas d'obtenir les coordonnées nécessaires pour joindre ces individus aux fins de l'évaluation. De plus, la possibilité de prendre contact avec ces personnes par l'entremise des organisations les employant s'est avérée infructueuse en raison du faible taux de réponse au questionnaire en ligne.

Pour le volet qualitatif, les propos recueillis reflètent les expériences vécues par les personnes rencontrées lors des entrevues individuelles. Même s'il n'est pas toujours possible de généraliser les propos recueillis en raison du nombre de personnes rencontrées, ceux-ci permettent néanmoins de mieux comprendre la situation évaluée et d'en tirer des conclusions.

En outre, notons que les données auxquelles nous avons présentement accès ne nous permettent pas de juger de la situation contrefactuelle, c'est-à-dire qu'il est difficile de déduire ce que les parties prenantes auraient fait en l'absence du programme. En l'occurrence, les organisations auraient-elle formé ou non leur personnel dans la même proportion ou les apprenantes et apprenants auraient-ils suivi leur formation si le programme COUD n'avait pas été élaboré?

3 RÉSULTATS

Les résultats de la présente évaluation sont déclinés selon les enjeux évaluatifs identifiés précédemment dans la stratégie, soit la pertinence de l'intervention, la mise en œuvre et l'efficacité opérationnelle du programme et l'efficacité du programme.

3.1 Pertinence

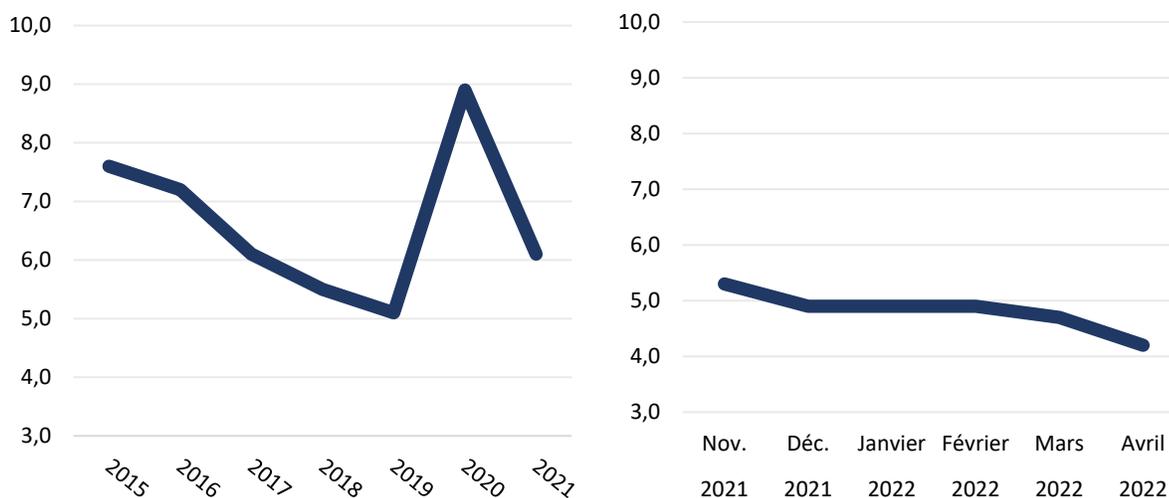
La présente section a pour objectif de répondre aux questions d'évaluation liées à la pertinence de l'intervention et à la pertinence de la nature de l'intervention.

3.1.1 Pertinence de l'intervention

En ce qui concerne la pertinence de l'intervention, les résultats d'évaluations permettront de répondre à trois principales questions d'évaluation, soit :

- Les besoins et le contexte justifient-ils que le gouvernement continue à intervenir par l'entremise du COUD?
- Existe-t-il des chevauchements du COUD avec d'autres programmes gouvernementaux ou d'autres instances qui visent à répondre à des besoins comparables? Si oui, le maintien du COUD est-il justifié?
- Sans le COUD, les entreprises auraient-elles formé leur personnel actuel ou nouvellement embauché?

Figure 2 Taux de chômage (%), moyennes mobiles de trois mois, dans l'ensemble du Québec



D'abord, au sujet des besoins et du contexte du marché du travail, après un soubresaut lié à la pandémie de COVID-19, le taux de chômage dans l'ensemble du Québec se trouvait dès novembre 2021 dans une zone de plein emploi. Comme semble l'indiquer la figure 3¹⁴.

Quant aux différentes personnes interrogées, que ce soit pour les informateurs clés, les promoteurs ou encore les établissements d'enseignement, elles reconnaissent la pertinence du programme COUD. Plus précisément, ces dernières ont maintes fois souligné les importants besoins de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs d'activité et dans de nombreuses régions. Dans les mots d'une d'entre elles :

« Le programme est très très important, car nous sommes en pénurie majeure de main-d'œuvre dans [notre secteur]. Présentement, nos [professionnels] datent de Steinberg's. Ils prennent leur retraite vers 65 ou 70 ans, car ils aiment beaucoup leur travail. »

En outre, les personnes ayant participé à l'évaluation mentionnent comment la pandémie de la COVID-19 n'a pas réduit, selon elles, les besoins du marché du travail auxquels le COUD tente de répondre. L'extrait suivant l'illustre.

« C'est tout à fait pertinent parce que [...], on est en pandémie, mais vraiment, on va retourner à une rareté de main-d'œuvre puis, on est déjà, dans certains secteurs d'activité, en rareté de main-d'œuvre même en pandémie [...], je pense, que le programme permet d'améliorer le fonctionnement du marché du travail. »

Ensuite, pour ce qui est des chevauchements du COUD avec d'autres programmes gouvernementaux, rappelons que, comme mentionné dans la description du programme, le COUD s'inscrit dans un environnement de politiques où coexistent plusieurs programmes

¹⁴ Institut de la Statistique du Québec, [Indicateurs mensuels : emploi et taux de chômage par région administrative](#), 9 mai 2022 [en ligne].

gouvernementaux ayant des objectifs parfois similaires. Notamment, le PAMT permettant d'améliorer les compétences d'une employée ou d'un employé moins expérimenté sur son lieu de travail. À ce sujet, les différents acteurs questionnés ont eu tendance à mentionner des complémentarités avec les autres mesures existantes. En effet, dans certains domaines, le COUD a permis de créer un continuum de formation. Par exemple, « [i]l y a un comité sectoriel particulièrement [...], qui a proposé une initiative hyper intéressante; c'est d'intégrer avec le programme COUD un programme d'arrimage DEP-PAMT ». Dans ce cas précis, la formation offerte dans le cadre du COUD permet d'obtenir une formation initiale qualifiante sous la forme d'un diplôme d'études professionnelles (DEP). Par la suite, la personne nouvellement formée pourra s'engager rapidement dans une démarche visant à améliorer ses compétences de façon volontaire dans son milieu de travail par l'entremise du PAMT. C'est le seul exemple relevé dans cette évaluation, mais cela apparaît comme une initiative à envisager dans d'autres secteurs.

Au moment de l'évaluation, le contexte de plein emploi fait en sorte que la formation du personnel déjà à l'emploi peut paraître moins attrayante tant pour les travailleurs et travailleuses que pour les entreprises. En effet, la formation peut représenter un important coût de renonciation pour les différentes parties. Dans les mots d'un promoteur collectif : « [...] les entreprises ont des carnets de commandes à remplir », ce qui fait en sorte qu'il est « difficile pour une entreprise de libérer des employés pour de la formation » tout en maintenant leurs objectifs de production. De même, dans une situation de rareté de main-d'œuvre, des candidats et candidates à l'emploi sont régulièrement embauchés sans avoir d'expérience ou de qualification dans les métiers visés, diminuant de ce fait l'attrait d'une formation. Néanmoins, même dans ce contexte, le COUD s'avère être perçu par les différentes personnes interrogées comme un incitatif à la formation du personnel.

Cela découle en grande partie du fait que le COUD adopte une formule d'ATE. Cette approche présente de nombreux avantages, aussi bien pour les entreprises que pour les étudiants et étudiantes. Premièrement, le COUD permet « aux entreprises d'avoir des bras et une tête ». Dit autrement, les entreprises peuvent répondre en partie à leurs besoins de personnel avec cette nouvelle main-d'œuvre en formation. Il faut cependant noter que les meilleures pratiques en matière d'ATE exigent que ces formations soient pleinement considérées comme un processus d'apprentissage. En d'autres mots, les entreprises participantes ne peuvent pas avoir comme seul objectif d'exécuter leurs « carnets de commandes ». Deuxièmement, la subvention salariale offerte dans le cadre du COUD permet aux entreprises de réduire les coûts associés à la rémunération d'un employé ou d'une employée en formation. Une autre personne travaillant pour un promoteur collectif l'illustre ainsi : « Ça [ne] coûte pas trop cher pour avoir un [travailleur] que tu [paierais] normalement 22-23 \$ de l'heure, que tu paies [maintenant] 7,23 \$. »

En somme, la pertinence du programme est pleinement évidente pour les parties prenantes. La rareté de main-d'œuvre avec laquelle plusieurs régions et secteurs d'activité doivent composer ne fait que renforcer cette conclusion. Cependant, cette réalité fait également en sorte que le programme joint majoritairement des personnes nouvellement embauchées plutôt que des individus ayant déjà un lien d'emploi avec les entreprises. En outre, les intervenants et intervenantes s'entendent pour dire que le programme représente un incitatif à la formation du personnel. La formule en ATE, en permettant de mettre les candidats et candidates à l'emploi au travail, ainsi que la subvention salariale expliquent en grande partie le

rôle incitatif du COUD. Qui plus est, parce qu'il permet d'obtenir une formation initiale qualifiante, le programme est complémentaire à d'autres mesures gouvernementales comme le PAMT.

3.1.2 Pertinence de la nature de l'intervention

Cette section cherche à répondre aux questions suivantes :

- La nature de l'intervention du COUD est-elle la plus appropriée pour atteindre les objectifs poursuivis?
- Intervenir par le biais des promoteurs collectifs est-il approprié?
- Les critères du programme concernant les professions et les formations admissibles sont-ils appropriés?
- La formation en ATE est-elle le moyen le plus approprié d'atteindre les objectifs poursuivis?
- La bonne clientèle est-elle jointe par le programme?
- Le soutien et l'aide financière offerts pour offrir de la formation sont-ils suffisants pour répondre aux besoins des entreprises et faire en sorte qu'elles forment leur personnel?
- Le programme est-il aussi adapté à un contexte économique où cohabitent disponibilité et rareté de main-d'œuvre, en fonction des secteurs d'activité?
- Peut-il répondre à des besoins de requalification?
- Peut-il joindre une nouvelle clientèle?
- Permet-il de prendre en considération les compétences déjà existantes?

Les différentes personnes interrogées ont pu s'exprimer pour savoir si l'intervention du COUD est appropriée pour atteindre les objectifs poursuivis, ce qui nous permet de juger de la pertinence de la nature de l'intervention. Notons d'abord que les projets dans le cadre du COUD jouissent couramment d'une appréciation positive des parties prenantes. Dans les mots d'une personne représentant une direction régionale : « Il n'y a pas eu beaucoup de projets pour lesquels la Direction régionale n'a pas fait une recommandation favorable. » C'est donc dire que les projets COUD, dans leur forme actuelle, répondent généralement aux besoins perçus par les parties prenantes sur le terrain.

De plus, l'intervention par le biais des promoteurs collectifs semble faire consensus auprès de la plupart des personnes interrogées. Cependant, plusieurs personnes travaillant dans des CSS ont exprimé une volonté de pouvoir présenter des demandes de financement dans le cadre du COUD. L'argument principal mis de l'avant se résume au fait que cette façon de faire permettrait un allègement du fardeau administratif. D'un côté, les CSS sont responsables d'une part importante de la mise en œuvre des projets COUD. De l'autre, les ressources humaines des promoteurs collectifs, comme les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO), sont parfois limitées. Par conséquent, la prise en charge totale d'un projet par un CSS pourrait permettre de simplifier la reddition de comptes et d'éviter que certains perçoivent cela comme une forme de dédoublement administratif. Toutefois, la logique du programme fait en sorte qu'il pourrait être difficile d'y aller dans cette voie en raison de la valeur ajoutée par les promoteurs collectifs.

En effet, ces derniers (CSMO, comité paritaire¹⁵, etc.), par leur mission, entretiennent un réseau constitué d'employeurs et de représentants de la main-d'œuvre, mais collaborent aussi régulièrement avec des établissements d'enseignement et différents partenaires du marché du travail. Par ailleurs, la portée de ces organisations dépasse souvent celle des services aux entreprises des CSS qui auront un rayonnement régional plutôt que sectoriel et national.

En ce qui a trait aux critères concernant les professions et les formations admissibles, de manière générale, ceux-ci paraissent satisfaire les différentes parties prenantes du programme. Du côté des professions admissibles, les personnes consultées se montrent en accord avec l'évaluation des besoins du marché du travail dans leur région. Notamment, une personne questionnée à ce sujet siégeant également à un conseil régional des partenaires du marché du travail de sa région jugeait que « les métiers qui sont à prioriser [...], ça représente bien l'état actuel [du marché du travail] ». Toutefois, les personnes interrogées ont souligné qu'il est « [...] important qu'il y ait une certaine flexibilité » dans les professions à prioriser. Les acteurs interviewés souhaitent une telle flexibilité afin de répondre à des besoins de main-d'œuvre pouvant fluctuer d'une région à l'autre au sein d'un même secteur d'activité. Une profession se retrouvant dans un « état [...] de surplus national puis, en même temps, un état de déficit qui est régional » est un bon exemple. En d'autres mots, la possibilité que permet le programme de démontrer un besoin de formation de travailleuses et de travailleurs actuels ou futurs qui cadre avec la réalité de leur région est un élément perçu positivement par les personnes interrogées.

Concernant les types de formations admissibles, les données révèlent qu'environ 71 % des projets COUD mènent à un DEP. Les attestations d'études professionnelles (AEP) et les attestations d'études collégiales (AEC), s'avèrent beaucoup moins communes. De plus, là encore, les parties prenantes interrogées ont une opinion favorable des critères actuels en matière de formation admissible.

À l'égard de l'approche par l'entremise de formations en ATE, comme il a été mentionné à la section précédente, cette démarche offre plusieurs avantages dans le contexte économique actuel, notamment, en permettant de répondre à un besoin immédiat de main-d'œuvre des entreprises. De plus, selon plusieurs, ce type de formation serait apprécié des apprenants. En premier lieu, l'ATE augmente l'implication des participants et participantes dans leur processus d'apprentissage, en plus de contribuer à leur fidélisation envers l'entreprise. En second lieu, les étudiants et étudiantes pourront développer leurs compétences en faisant l'expérience d'une situation de travail réelle plus tôt dans leurs cheminements respectifs. Cet aspect apparaît être un élément de motivation important favorisant la réussite scolaire des apprenants et apprenantes. Ainsi, en plus de leur permettre d'acquérir de l'expérience de travail tôt dans leur cheminement scolaire, cette approche permet de juger rapidement du bien-fondé de leur choix de carrière.

¹⁵ Un comité paritaire est constitué en parts égales de représentants des salariés et de représentants des employeurs.

Dans les mots d'une personne impliquée dans un projet COUD au sein d'un centre de service scolaire :

« Je vois juste des avantages. [...] on a des gens qui sont rémunérés, donc ils vont être plus sérieux, plus motivés, donc faire leurs apprentissages plus rapidement [...] et du moment qu'ils sont en entreprise, ils sont en contexte de production. Ils vont en voir [différent type de machinerie propre au métier] ».

Au sujet de la réussite scolaire des participants et participantes, l'évaluation révèle que l'approche en ATE semble la favoriser. En effet, pour les 33 projets terminés ayant remis un rapport final au moment de l'évaluation, le taux moyen d'obtention d'un diplôme étaient de 79 % par projet¹⁶. De plus, seulement 4 projets sur ces 33 ont déclaré avoir un taux de diplomation inférieur à 60 %.

Cependant, l'ATE peut poser certains défis. D'abord, les établissements d'enseignement doivent s'attendre à devoir modifier leur mode de fonctionnement s'ils n'ont pas déjà développé une expertise en ATE : les contenus de formation, le matériel pédagogique, les modes d'évaluation et les séquences d'enseignements des compétences doivent être adaptés. Ainsi, l'adaptation des programmes de formation peut représenter un investissement initial en matière de ressources humaines important pour les établissements d'enseignement. En outre, l'ATE exige également que les établissements d'enseignement adaptent leurs programmes en fonction des technologies utilisées par les entreprises. De plus, les employées et employés des établissements d'enseignement devront pouvoir offrir un suivi des personnes inscrites adapté à une présence accrue en milieu de travail. Selon les personnes interrogées, cela veut dire d'accorder une quantité importante de temps aux déplacements et à l'accompagnement des superviseurs des CSS.

Quant aux entreprises, les intervenants et intervenantes du milieu scolaire soulignent qu'elles doivent être conscientisées au fait de s'engager dans une démarche de formation de plus longue durée comparativement aux stages des programmes réguliers, et que le candidat ou la candidate ne sera pas pleinement autonome à son arrivée. C'est donc dire que les organisations employant les étudiants et les étudiantes doivent offrir des occasions de faire des apprentissages sur le lieu de travail, en plus d'assurer une supervision adéquate. Par ailleurs, l'ATE signifie qu'une entreprise devra accepter que plusieurs intervenants et intervenantes puissent accéder au lieu de travail. Lorsque ces conditions sont réunies, l'ATE se révèle généralement être une expérience positive pour les entreprises, notamment en raison de la plus grande familiarité des personnes diplômées avec le milieu de travail et les outils de production les plus fréquemment utilisés.

Sur la question de la clientèle jointe, tout porte à croire que le programme joint principalement des personnes nouvellement embauchées plutôt que du personnel déjà en emploi. Cette situation s'explique par les besoins de main-d'œuvre importants des entreprises de plusieurs secteurs. Dans les mots d'un promoteur collectif : « [Le contexte actuel] amène des besoins de

¹⁶ Pour l'ensemble des participants et participantes de ces 33 projets, le taux de diplomation était de 76 %.

main-d'œuvre. Dans un bassin du marché du travail qui est tellement limité [...] si on veut réussir à partir de nos projets, il faut qu'ils [soient entrepris] avec une main-d'œuvre qui n'est pas employée et qui [sera introduite en entreprise]. » Dans le même sens, un autre promoteur questionné mentionne que « [l]es [entreprises] ont tendance à vouloir recruter à l'externe parce que le COUD devient un levier [...] financier attractif pour [embaucher] quelqu'un ».

Quelques projets joignent toutefois des personnes déjà en emploi. Une personne interrogée le dit dans ces mots : « Peut-être le quart ou le tiers qui vont faire le programme pour augmenter leurs compétences et avoir des tâches supplémentaires ou pour être plus polyvalents. » Cependant, de telles situations ne sont pas nécessairement la norme, mais répondent à l'un des objectifs du COUD : améliorer les compétences des personnes en emploi. Quant aux situations où des personnes sans lien d'emploi seraient invitées à participer aux formations, selon les intervenantes et intervenants interrogés, il y aurait eu peu ou il n'y aurait pas eu du tout de ces personnes depuis le début du programme.

Par ailleurs, les intervenants et intervenantes des établissements d'enseignement et des promoteurs collectifs interrogés révèlent que le type de formation offerte dans le cadre du COUD conviendrait généralement mieux à une clientèle ayant plus d'expérience sur le marché du travail. Cet aspect des formations basées sur l'apprentissage accru en milieu de travail est aussi ressorti lors de l'évaluation du PAAMT. D'ailleurs, une personne représentant un promoteur collectif a partagé le même constat.

Au sujet de l'aide financière offerte dans le cadre du programme, le taux de remboursement est de 100 % des dépenses réelles d'un projet. De plus, notons que la subvention salariale pour les personnes suivant les formations représente le principal poste budgétaire des projets. Ce montant est fixé à 15 \$ de l'heure, pour un maximum de mille heures, totalisant donc 15 000 \$ par personne employée¹⁷. Malgré la générosité¹⁸ du programme, le degré de soutien financier apparaît être tout juste adéquat ou légèrement insuffisant selon les personnes interrogées. Dans les mots d'un intervenant : « [A]vec mon budget, à 15 \$ de l'heure, je suis à la limite de mon budget. Avec les augmentations du salaire minimum, je ne suis pas capable de suivre. » Cet avis résume bien l'opinion des intervenantes et intervenants questionnés qui travaillaient pour des promoteurs collectifs et des établissements d'enseignement.

Pour ce qui touche les besoins de requalification, le COUD paraît y répondre, mais principalement chez des personnes nouvellement embauchées. Cela s'explique en raison des coûts d'opportunités de la requalification du personnel existant déjà explicités précédemment.

Sur la question de la reconnaissance des acquis et des compétences (RAC), en janvier 2020, un rapport de la Direction du soutien opérationnel au développement de la main d'œuvre (DSODMO) portant sur les 26 projets COUD complétés à ce moment indiquait que, dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, la démarche de RAC est peu utilisée puisque « les

¹⁷ En date du 10 août 2022, la subvention salariale atteint 25 \$ de l'heure, pour un maximum de 25 000 \$ par personne participante.

¹⁸ Par exemple, les crédits d'impôt pour stage en milieu de travail peuvent couvrir au maximum 50 % des dépenses hebdomadaires dont le plafond est établi à 1 225 \$ (crédit d'impôt pour stage en milieu de travail – étudiant inscrit à temps plein dans un établissement d'enseignement reconnu). Quant au volet entreprise de la mesure de formation de la main-d'œuvre, elle prévoit le remboursement de 50 % du salaire des travailleuses ou des travailleurs en formation jusqu'à concurrence de 25 \$ de l'heure. En outre, la contribution maximale ne peut généralement dépasser 100 000 \$ dans une entente avec un employeur. Ce montant maximal inclut l'ensemble des dépenses du projet de formation.

candidats disponibles n'ont généralement pas d'expérience dans les métiers visés ». Sur ce point, la présente évaluation n'a pas permis de déterminer dans quelle proportion un tel processus de RAC a été mis en place. En outre, selon les intervenantes et intervenants des promoteurs collectifs et du milieu scolaire interrogés, ceux-ci sont au fait des démarches de reconnaissance des acquis et des compétences. Cependant, le contexte de rareté de main-d'œuvre demeure. Par conséquent, les personnes sans expérience dans les domaines ciblés restent le principal bassin de recrutement.

En définitive, le COUD jouit d'une appréciation positive des parties prenantes. Quant à son mode d'intervention, les promoteurs collectifs comme les CSMO, en entretenant des contacts avec les entreprises d'un secteur particulier, sont uniquement positionnés pour piloter les projets COUD. Or, certains CSS possèdent potentiellement les outils nécessaires pour piloter, eux aussi, certains projets régionaux. Sur les formations admissibles, ces dernières sont adéquates. Les formations de niveau professionnel (AEP et DEP) représentent la part du lion des projets COUD. De plus, les avantages de l'approche en ATE sont largement appréciés des acteurs impliqués. Pour tirer profit de ces avantages, les établissements d'enseignement comme les entreprises doivent adapter leurs pratiques et s'engager davantage que dans les processus traditionnels de formation.

À l'égard de la clientèle jointe, l'évaluation montre que le programme joint principalement des personnes nouvellement embauchées. Toutefois, selon les acteurs de terrain, des personnes déjà en emploi continuent de prendre part aux programmes de formation de courte durée. Aussi, les formations en ATE offertes par l'entremise du programme séduisent-ils généralement mieux à des étudiantes et étudiants plus expérimentés sur le marché du travail.

Avec une subvention salariale pouvant atteindre 15 000 \$, l'aide financière offerte est relativement généreuse. Cependant, la pression à la hausse sur les salaires, occasionnée par le marché du travail, laisse croire que ce soutien pourrait être bonifié selon les interlocutrices et interlocuteurs rencontrés. D'ailleurs, bien que les acteurs soient sensibles à l'importance des démarches de RAC, la rareté de la main-d'œuvre milite, selon eux, contre le recours à cette démarche en raison de l'inexpérience des candidats et candidates dans les professions visées.

3.2 Mise en œuvre et efficacité opérationnelle, facteurs de succès et obstacles

Cette section a pour but de répondre aux questions d'évaluation portant sur la mise en œuvre et l'efficacité opérationnelle de même que sur les facteurs de succès et les obstacles.

3.2.1 Mise en œuvre et efficacité opérationnelle

Les questions d'évaluation ci-dessous seront abordées dans la section de la mise en œuvre et de l'efficacité opérationnelle.

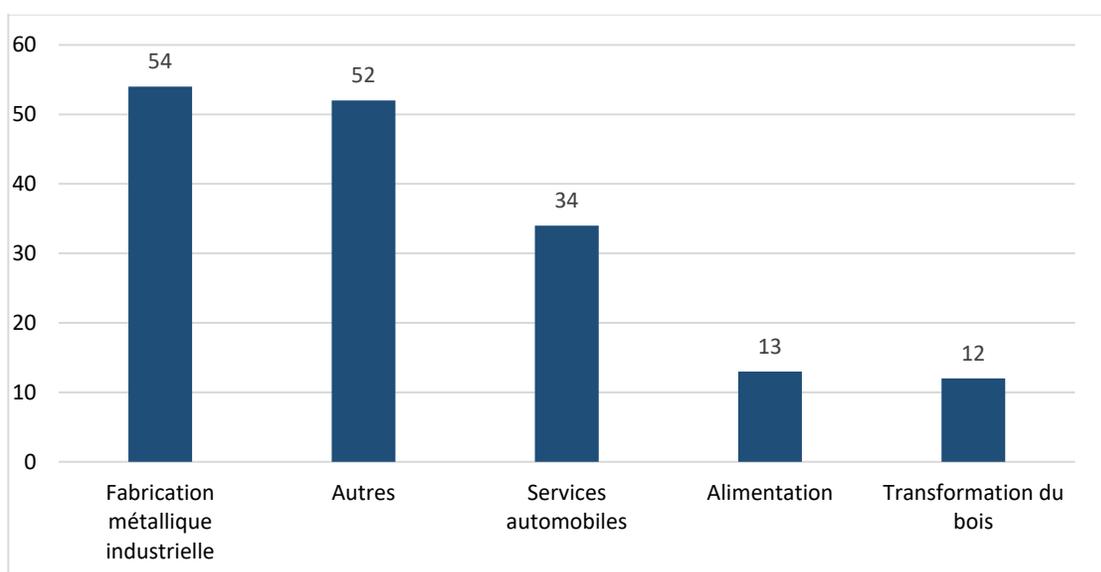
- Le programme se déroule-t-il conformément à ce qui avait été prévu au moment de sa conception?
- Le programme est-il bien connu des entreprises admissibles dans tous les secteurs d'activité économique?
- Comment et par qui se fait la promotion du programme?
- Comment se déroule le recrutement des participantes et participants?

- Les personnes supervisant les stages ont-elles reçu une formation à cet effet?
- Les projets COUD prévoient-ils des ressources pour le soutien à la réussite scolaire?

Dans son ensemble, le programme COUD se déroule conformément à ce qui avait été prévu au moment de sa conception. Bien que, dans certains projets, une entreprise ait pu tenir le rôle de promoteur collectif, ce sont les CSMO et, dans une moindre mesure, les comités paritaires, qui sont les initiateurs des projets. Le principal écart par rapport à ce qui était prévu à l'origine du programme est le recentrage du programme vers une main-d'œuvre nouvellement embauchée. Comme il a déjà été explicité dans la section précédente, ce changement résulte de la réalité du marché du travail, caractérisée par une rareté de main-d'œuvre.

À propos de la notoriété du programme, on peut affirmer qu'il jouit d'une popularité croissante. En effet, le nombre de projets a augmenté de manière significative au cours des dernières années. Pour les deux premières années du programme, un seul projet a été déposé, alors qu'en 2017-2018, 38 projets ont été réalisés. Par la suite, le nombre de projets annuellement approuvés a atteint 40 en 2018-2019, 60 en 2019-2020 et 61 en 2020-2021. Au total, ce sont 200 projets qui ont été lancés depuis le début du programme. Dans le même sens, comme le montre le tableau 1 à la page 7, le total des subventions accordées s'est accru pour atteindre environ entre 25 M\$ et 30 M\$ pour les exercices 2019-2020 et 2020-2021 respectivement. En comparaison, ces sommes n'étaient que de 19 M\$ et 16 M\$ en 2017-2018 et 2018-2019 respectivement. Les dépenses réelles ont également suivi la même tendance, passant de 8,2 M\$ en 2017-2018 et 8,8 M\$ en 2018-2019 à 19,8 M\$ en 2019-2020 et 17,4 M\$ en 2020-2021.

Figure 3 Répartition des projets par secteur d'activité économique 2016-2021



En outre, selon les données administratives disponibles, une majorité (18 sur 29) des CSMO ont déposé au moins une demande pour un projet de formation de courte durée depuis la création du programme. Par ailleurs, le CSMO dans la fabrication métallique s'avère l'un des grands bénéficiaires du programme. Les projets déposés par ce CSMO ont obtenu 7,28 M\$ en 2018-2019, 6,34 M\$ en 2019-2020 et 10,25 M\$ en 2020-2021. Cela représente respectivement 45,1 %, 25,3 % et 33,9 % du total des subventions accordées. Cette situation pourrait s'expliquer par une plus grande familiarité avec le programme et des besoins de main-d'œuvre qualifiée de niveau du DEP particulièrement importants dans ce secteur.

À l'opposé, 11 CSMO n'ont vraisemblablement pas présenté de demande de subvention dans le cadre du COUD. Ces derniers sont consignés dans le tableau 2. On peut souligner l'absence de projet dans le domaine maritime. De même, aucun projet ne semble avoir été réalisé spécifiquement pour la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Le manque de notoriété du programme pourrait expliquer cette situation. En effet, on peut supposer que la visibilité du programme n'est pas uniforme pour toutes les régions et tous les secteurs d'activité. C'est ce que laissent croire les propos d'une personne travaillant dans un établissement d'enseignement d'une autre région : « On dirait que les gens ne sont pas au courant de ce programme-là. Il n'y a pas beaucoup d'entreprises qui lèvent la main. » Cet avis laisse croire que le programme n'est pas toujours bien connu des parties prenantes, comme les entreprises, dans toutes les régions.

Tableau 2 CSMO n'ayant jamais présenté de demande de subvention dans le cadre du COUD

Nom
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz (CoeffiScience)
Commerce de détail (Détail Québec)
Commerce de l'alimentation (CSMOCA)
Culture (Compétence Culture)
Industrie des plastiques et des composites (PlastiCompétences)
Industrie électrique et électronique (Élexpertise)
Industrie maritime (CSMOIM)
Pêches maritimes (CSMOPM)
Services de soins personnels (Soins Personnels Québec)
Technologies de l'information et des communications (TECHNOCompétences)
Tourisme (Conseil québécois des ressources humaines en tourisme – CQRHT)

Une seconde explication porte aux distances de déplacement. Une personne interrogée a expliqué qu'un projet dans la région de la Gaspésie avait dû être avorté. Les grandes distances séparant les établissements d'enseignement, les lieux de résidence des participants et participantes et les milieux de travail ont été pointés du doigt. De même, un autre intervenant soulevait l'enjeu des frais de déplacement. Ces mots étaient les suivants : « L'étudiant qui vivait en haut de 100 km, il était dédommagé pour ses déplacements. [M]aintenant, il est dédommagé en frais d'hébergement, mais 500 \$ par mois ce n'est pas suffisant. »

La figure 5 présente la répartition géographique des différents projets COUD lancés entre les années 2016 et 2021. On peut voir que certaines régions semblent mieux profiter du COUD, comme la Montérégie, la Chaudière-Appalaches, les Laurentides, la Capitale-Nationale, le Saguenay-Lac-Saint-Jean et l'Estrie. *A contrario*, d'autres régions, en l'occurrence la Gaspésie-

réseaux sociaux comme moyen de promotion. De plus, les établissements d'enseignement vont souvent proposer la formation dans le cadre d'un projet COUD à des candidates et candidats inscrits dans le programme de formation professionnelle dit régulier.

Il ressort également des témoignages recueillis que les employeurs de grande envergure jouissent d'un avantage dans le recrutement des personnes participantes. En fait, ces organisations peuvent plus souvent recourir à de plus importants dispositifs de recrutement et de gestion des ressources humaines que leurs plus petites contreparties. Par ailleurs, les bureaux de Services Québec sont régulièrement mis à contribution, mais apparaissent plutôt jouer un rôle d'appoint dans le recrutement de participants et participantes aux formations. En effet, le personnel des promoteurs collectifs et des établissements d'enseignement rencontré juge qu'une très petite part des participantes et participants aux formations sont recrutés par cette voie.

Au sujet du soutien offert pour la supervision des stages, il n'a pas été possible de déterminer la proportion exacte des personnes supervisant les stages ayant suivi une formation à cette fin. Toutefois, l'analyse des entretiens laisse croire qu'il ne s'agit pas d'une mesure à laquelle les organisations participantes ont recours de façon systématique. Sur ce point, les personnes consultées chez les promoteurs collectifs ont souligné que la raison de l'ambivalence de certains employeurs à dégager du temps pour des personnes supervisant les stages provient du fait que seul un remboursement de 50 % des dépenses admissibles est accordé pour cet aspect. Selon ces mêmes intervenants, à l'origine du programme, les dépenses liées à ce poste pouvaient être remboursées en totalité¹⁹. Des modules de formation en ligne ont parfois été développés. Bien que cette modalité de formation paraisse nécessiter moins d'engagements de la part des superviseuses et superviseurs de stage, un établissement d'enseignement relève qu'elle n'est pas nécessairement appropriée dans un milieu où peuvent se côtoyer un faible niveau de littératie et un faible niveau de compétences numériques.

Le COUD prévoit le remboursement des dépenses liées aux ressources liées au soutien à la réussite scolaire. Sur ce sujet, en 2020, la DSODMO estimait que parmi les 18 premiers projets COUD complétés, seulement le tiers demandait un tel remboursement. Le montant de ce poste de dépenses représentait en moyenne 6,8 % du total. Comme le COUD est susceptible d'attirer des personnes plus éloignées du marché du travail, ce genre de soutien apparaît important en raison des défis supplémentaires auxquels cette clientèle devra faire face. En revanche, les personnes questionnées à propos du soutien à la réussite, tant celles travaillant pour un promoteur collectif que celle évoluant dans un établissement d'enseignement, soulignaient l'importance accordée à un tel soutien. L'apport des conseillers et conseillères pédagogiques a notamment été relevé par les intervenants et intervenantes.

Au sujet des clientèles éloignées du marché du travail, soulignons qu'en conférant le statut de travailleur aux candidats et candidates, la participation à un projet COUD entraîne l'arrêt des prestations des programmes d'aide de derniers recours. Par conséquent, cela peut représenter un coût de renonciation important pour certaines personnes. Lors d'un entretien, une personne a décrit une situation où un projet COUD ciblant une clientèle atteinte de trouble

¹⁹ Ici, les personnes interrogées font référence au Programme incitatif pour l'accueil de stagiaires de la CPMT. Ce programme offrait aux employeurs admissibles un montant forfaitaire de 3 000 \$ à 5 000 \$ par superviseur de stage, selon la durée et la nature du stage et selon le nombre de superviseurs formés.

neurodéveloppemental n'a pas pu être réalisé en raison d'un désistement, ce dernier étant dû à la crainte liée à la perte d'éligibilité aux prestations d'aide de dernier recours.

Sur la question de la mise en œuvre et de l'efficacité opérationnelle, le programme se déroule conformément à ce qui avait été prévu au moment de sa conception. La clientèle des formations, qui sont la plupart du temps des personnes nouvellement embauchées plutôt que des personnes ayant déjà un lien d'emploi, représente le principal décalage.

En outre, la popularité du programme laisse croire qu'il est assez bien connu des acteurs sur le terrain. Néanmoins, l'absence de projets déposés par certains CSMO laisse croire que des entreprises admissibles n'ont pas connaissance du programme. À ce sujet, les promoteurs collectifs, les CSMO et des comités paritaires, notamment, comme leur nom l'indique, sont les principaux responsables de la promotion. Toutefois, les SAE des CSS sont également en mesure de contribuer à cet aspect de la mise en œuvre.

Pour le recrutement des participantes et participants, les établissements d'enseignement comme les entreprises tiennent un rôle important.

Il a déjà été souligné que la qualité de la supervision est un élément important pour le succès de la formation en ATE. Toutefois, la formation des superviseuses et superviseurs ne semble pas être une avenue privilégiée par les entreprises. En effet, il appert que, malgré l'intérêt des promoteurs collectifs et des établissements d'enseignement, peu de projets incluent une formation pour les personnes chargées de la supervision. Dans le même sens, il semblerait que les ressources affectées au soutien à la réussite soient limitées. Or, les intervenantes et intervenants questionnés se sont aussi avérés sensibles à cet enjeu.

3.2.2 Facteurs de succès et obstacles

Cette section traite des facteurs de succès et des obstacles à la réalisation des projets COUD ressortant du processus d'évaluation. Comme facteurs de succès, trois éléments ont été retenus : la collaboration, la concertation et la supervision des stages. Du côté des obstacles, deux éléments sont retenus : les délais de traitement des demandes de subvention et les difficultés de recrutement des candidats et candidates.

La collaboration et la concertation entre les partenaires s'imposent dans les témoignages recueillis comme une importante condition de succès des projets COUD. De même, c'est un élément qui ressort de l'analyse des 33 rapports de projets finaux disponibles consultés. Ces deux éléments sont essentiels à toutes les étapes du projet. Durant le développement de leurs projets, les promoteurs collectifs doivent obtenir l'apport des entreprises, des établissements d'enseignement et, idéalement, d'autres acteurs sectoriels et locaux. La concertation et la collaboration permettent d'établir un lien de confiance entre les différents acteurs. Ce lien de confiance est une prémisse essentielle pour répondre à des difficultés diverses. Par exemple, dans un projet en particulier, les apprenants et apprenantes ont pu effectuer leurs stages chez plusieurs employeurs afin de se familiariser avec tous les types de machineries couverts par le programme de formation. Selon la personne questionnée à ce sujet, une telle adaptation n'était possible qu'en raison du lien de confiance bâti par une étroite collaboration entre les parties prenantes. De plus, les promoteurs et les établissements d'enseignement doivent collaborer étroitement pour la gestion administrative des projets, notamment en ce qui a trait à la reddition de comptes.

Soulignons que la qualité de la supervision est ressortie dans plus d'un témoignage comme étant l'un des facteurs de succès pour la réussite et l'intégration des personnes nouvellement embauchées. Dans ce sens, les superviseurs et superviseuses de stages doivent avoir accès à de bons outils de suivi comme les rapports de stages ou les journaux de bord. Sur ce point, il incombe au personnel des établissements d'enseignement d'en assurer une utilisation adéquate et régulière. Questionnés à ce sujet, les professionnels et professionnelles des établissements d'enseignement ont souligné l'importance de faire régulièrement des rencontres sur les lieux de travail avec les superviseurs et superviseuses de stages. L'encadrement de ces derniers comme celui des participants et participantes est réputé avoir un effet déterminant sur la réussite scolaire.

À propos du recrutement des travailleurs et travailleuses, le contexte actuel de la rareté de la main-d'œuvre a été soulevé à plusieurs reprises comme un obstacle à la réalisation des projets de formation. Le témoignage suivant donne une bonne idée de la situation sur le terrain :

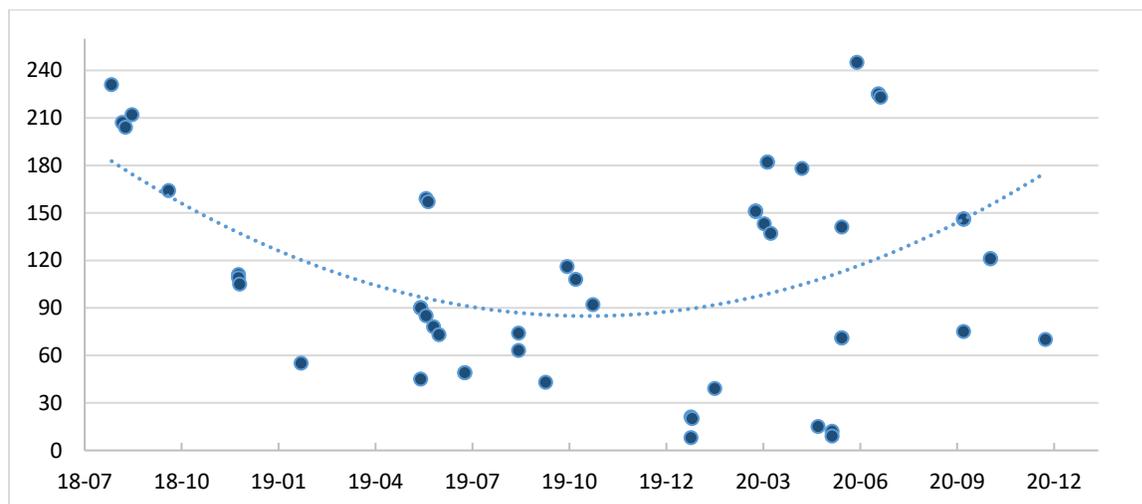
« Moi, je vous dirais que dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre pour les centres de formation, c'est difficile de recruter des candidats. On multiplie les programmes de formation, mais le bassin de candidats reste le même. »

De plus, pour les établissements d'enseignement, on s'attend généralement à avoir un seuil minimal de participants et participantes pour s'assurer de la viabilité financière d'un programme de formation. Conséquemment, un manque de candidats et candidates peut retarder considérablement le projet ou faire en sorte qu'il avorte. Ce dernier point nous emmène à nous pencher sur le temps de traitement des demandes. En effet, cet élément peut avoir un effet important sur le recrutement des candidats.

Les acteurs rencontrés ont souligné les risques encourus en raison du temps de traitement des demandes. D'un côté, les organisations participantes accordent beaucoup d'importance à la prévisibilité. Effectivement, l'intégration d'étudiantes et d'étudiants exigera généralement du temps et des ressources pour l'entreprise. Par ailleurs, la disponibilité de la main-d'œuvre pourra influencer la capacité de production de l'entreprise. En d'autres mots, l'embauche de candidats et candidates pourrait permettre à l'entreprise d'accepter de nouveaux engagements commerciaux. Toutefois, les délais de traitement des demandes de financement peuvent entraîner des répercussions sur la rétention des candidats et candidates dans le contexte actuel. Advenant le cas où il s'écoulerait trop de temps avant de recevoir un avis favorable de la DSODMO, les candidats et candidates pourraient très bien ne plus être disponibles en raison d'autres engagements, notamment en ayant trouvé un nouvel emploi ou en s'étant engagés dans un autre processus de formation.

D'un autre côté, le plus souvent, les projets COUD sont soumis aux rythmes du calendrier scolaire. En effet, principalement en raison de la disponibilité des effectifs enseignants, les projets COUD doivent débiter selon les échéanciers des CSS. En revanche, certains établissements d'enseignement ont adopté des pratiques plus flexibles pour divers projets COUD. Par exemple, au moins un CSS a mis en place un programme de formation individualisé permettant de faire l'admission de candidates et de candidats tout au long de l'année. Or, cette approche, bien que plus souple, nécessite un plus grand nombre total d'heures d'enseignement qu'une cohorte régulière. Conséquemment, cet exercice est plus onéreux pour le CSS.

Figure 5 Analyse des délais (jours) pour l’approbation des projets COUD selon la date pour un promoteur collectif



Pour ces raisons, il est essentiel que le traitement et l’analyse des demandes de financement dans le cadre du COUD soient réalisés dans des délais raisonnables, mais surtout prévisibles pour les autres parties prenantes. Notons que, pour la période couvrant le début du programme jusqu’au 25 février 2021, le délai de traitement moyen des demandes de financement était de 58 jours et que la moitié des demandes ont été traitées en moins de 51 jours. Toutefois, la figure 6 présente le nombre de jours avant de recevoir une approbation pour différents projets déposés par un promoteur collectif spécifique. Pour ce promoteur, 7 demandes ont pris plus de 200 jours pour être approuvées. La moyenne était de 115 jours ou environ 4 mois. Ces délais plus longs peuvent, entre autres, s’expliquer par l’état des demandes en soi. Par exemple, un dossier incomplet ne sera pas analysé et pourra nécessiter plusieurs allers-retours entre le promoteur collectif et la DSODMO avant de faire l’objet d’une décision finale.

Dans un même ordre d’idées, lors des entretiens, des personnes ont mentionné faire l’expérience d’une certaine lourdeur administrative en lien avec le programme COUD. Du côté des établissements d’enseignement, les registres de présence sont responsables de ce fardeau. À cet égard, le rapport final d’un projet proposait comme solution de recourir aux logiciels de gestion de classes utilisés dans les établissements d’enseignement. Du côté des promoteurs collectifs, c’est la quantité de pièces justificatives demandées pour les remboursements des dépenses liées au programme qui générant un fardeau administratif, parfois jugé considérable. Les ressources des CSMO et des établissements d’enseignement étant limitées, un fardeau administratif trop grand peut avoir une incidence négative sur les ressources disponibles pour réaliser les projets liés au COUD. En outre, interrogées sur la qualité du service offert par les unités administratives du Ministère, les personnes travaillant pour un promoteur collectif jugeaient généralement que le soutien de la DSODMO était opportun et adéquat pour la réalisation des projets.

Il ressort de l’analyse que le programme se déroule conformément à ce qui avait été prévu au moment de sa conception. Le principal décalage s’avère être la clientèle des formations qui est, la plupart du temps, constituée de personnes nouvellement embauchées.

Par ailleurs, la popularité du programme suggère qu'il est relativement bien connu des acteurs de terrain. Toutefois, l'absence de projet porté par certains CSMO laisse croire que des entreprises admissibles dans des secteurs visés pour une région donnée n'ont pas connaissance du programme. Au sujet de la promotion du programme, les promoteurs collectifs, les CSMO et des comités paritaires, notamment, comme leur nom l'indique, en sont les principaux responsables. Toutefois, les SAE des CSS sont également en mesure de contribuer à cet aspect de la mise en œuvre. Quant au recrutement des participantes et participants, les entreprises sont aussi appelées à jouer un rôle de premier plan.

De surcroît, la collaboration et la concertation ressortent comme d'importantes conditions de succès des projets COUD. Ces éléments contribuent au succès de toutes les étapes du projet et permettent de bâtir un lien de confiance entre les acteurs du programme. La qualité de la supervision est un autre facteur de succès de la formation en ATE. Toutefois, la formation des superviseurs et superviseuses ne semble pas être une avenue toujours privilégiée lors des projets. En effet, il appert que malgré l'intérêt des promoteurs collectifs et des établissements d'enseignement, peu de projets incluent une formation pour les personnes chargées de la supervision. À cet égard, les superviseurs devraient pouvoir compter sur une formation adaptée et des outils de suivi adéquats. Pour y contribuer, le personnel enseignant se doit d'investir le temps nécessaire pour accompagner et échanger avec les personnes chargées de la supervision en entreprise. Dans le même sens, il semblerait que les ressources affectées au soutien à la réussite soient limitées. Or, les intervenantes et intervenants questionnés se sont aussi avérés sensibles à cet enjeu.

Par ailleurs, le soutien offert par les unités administratives du Ministère est bien reçu par les promoteurs collectifs, mais le traitement et l'analyse, dans des délais raisonnables et prévisibles, des demandes de financement dans le cadre du COUD restent un élément essentiel.

3.3 Efficacité de l'intervention

3.3.1 Atteinte des objectifs

Cette section examine premièrement si le programme permet de répondre aux besoins des entreprises vivant des difficultés de recrutement de la main-d'œuvre de niveau professionnel ou technique. Deuxièmement, la question pour savoir si le COUD augmente l'implication des entreprises dans la formation de la main-d'œuvre actuelle et future est considérée.

Tout d'abord, il appert que le programme répond aux besoins des entreprises de plusieurs secteurs vivant des difficultés de recrutement de main-d'œuvre qualifiée. Le COUD répond aux besoins actuels du marché du travail principalement en incitant des personnes nouvellement sur le marché de l'emploi à s'inscrire dans un programme de formation. Le COUD se montre particulièrement adapté pour les programmes de formation de niveau professionnel. Comme il a été précédemment mentionné, les formations de ce niveau représentent la grande majorité des projets COUD.

Les entreprises participant à un projet COUD une première fois ont tendance à le faire de façon récurrente, cela démontrant aussi l'efficacité du programme. Le témoignage suivant illustre bien l'opinion des personnes interrogées : « Les[employeurs], quand ils embarquent, ils réembarquent. » De même, selon un promoteur collectif, « le [COUD] est une solution innovante qui répond en tous points aux besoins des entreprises. [...] Cette approche, dans un

contexte de raréfaction des travailleurs spécialisés, contribue grandement à soutenir le développement économique de notre région ».

Sur l'implication des entreprises dans la formation de la main-d'œuvre, il a été dit dans une section précédente que l'approche en ATE requiert un investissement particulier de la part des entreprises. Notamment, cette démarche d'apprentissage nécessite un engagement tout au long du processus. Ainsi, la formule sur laquelle repose le COUD contribue au développement d'une culture et de capacités en matière de formation en milieu de travail. De même, certaines personnes interrogées ont fait référence à un changement de paradigme en matière de formation de la main-d'œuvre par les entreprises. Le passage suivant illustre bien l'expérience des personnes interviewées : « Moi, je pense que c'est la voie d'avenir. Nous, on a un service d'aide aux entreprises, je me fais beaucoup appeler pour qu'on aille former en entreprise. » En revanche, en raison des données actuellement disponibles, il n'a pas été possible de mesurer le degré d'implication en ce qui concerne la formation de la main-d'œuvre directement chez les entreprises.

En somme, le COUD incite des personnes nouvellement sur le marché de l'emploi à s'inscrire dans une formation qualifiante. Cet aspect est apprécié des entreprises étant donné que plusieurs ont renouvelé l'expérience à la suite de la réalisation d'un projet. Par ailleurs, l'approche pédagogique en ATE exige que les entreprises s'impliquent davantage dans la formation de la main-d'œuvre, notamment en considérant les périodes accrues de stage comme des valeurs pédagogiques ajoutées et en s'engageant dans la formation des personnes supervisant les stages.

3.3.2 Effets obtenus

La section sur les effets obtenus traite des questions d'évaluation suivantes.

- Les travailleuses et les travailleurs ayant participé aux formations ont-ils augmenté leurs compétences?
- Les travailleuses et les travailleurs qui étaient déjà à l'emploi ont-ils augmenté leur mobilité ou progressé au sein de leur entreprise?
- Quelle rétention pour les membres du personnel formés?
- Le COUD permet-il de pourvoir les postes de niveau professionnel ou technique?
- La participation au COUD accroît-elle la productivité des entreprises?
- Le COUD a-t-il un effet sur le développement d'une culture de formation au sein des entreprises?

Il n'est pas possible de connaître les taux de réussite exacts de l'ensemble des projets. Toutefois, pour les projets examinés (33), le taux de réussite scolaire moyen était de 79 % (minimum 35 %, maximum 100 %). De plus, la formation professionnelle est structurée de façon à produire un relevé des compétences même pour les personnes ne complétant pas le cheminement. Ce document consigne les compétences acquises par l'apprenant ou l'apprenante et peut faciliter une future démarche de reconnaissance des acquis et des compétences. Il appert donc que le COUD ait contribué au rehaussement des compétences de la main-d'œuvre.

À propos de la rétention du personnel, l'évaluation laisse croire que le COUD la favoriserait. D'abord, l'analyse qualitative des rapports de projet finaux disponible indique que la rétention du personnel formé est généralement bonne. Dans le même sens, des intervenantes et intervenants questionnés à ce sujet ont souligné la rétention des participants et participantes comme un attrait du programme pour les entreprises. En outre, les rapports finaux de projets recueillis suggèrent que les personnes licenciées ou choisissant de quitter une entreprise après leur participation au projet sont souvent en mesure de trouver un emploi en lien avec leur formation. Cependant, il n'existe pas de données administratives ou de suivi de gestion permettant d'établir un portrait complet de la rétention en entreprise et du maintien en emploi.

Sur la productivité des entreprises, la participation au programme peut contribuer à l'accroître dans la mesure où le COUD permet, d'une part, de faciliter le recrutement de candidats et candidates et, d'autre part, de pourvoir à une part des postes vacants par des stagiaires. En fait, la formule d'apprentissage en ATE permet de mettre les candidats et les candidates en contexte de production plus rapidement que dans les programmes de formation réguliers. Au demeurant, le COUD permet aux entreprises de compter sur une présence plus accrue des candidats et candidates sur leur lieu de travail que dans les programmes de formation traditionnels. Ainsi, une fois leur parcours de formation terminé, ces personnes auront une meilleure connaissance du milieu de travail, facilitant du même coup leur insertion professionnelle.

Bref, le COUD contribue au développement et à la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, ce qui a une incidence positive sur la mobilité des participants et participantes au programme. Les projets de formation de courte durée apparaissent favoriser la réussite scolaire et l'engagement envers les entreprises. Ces dernières bénéficient de l'arrivée plus rapide en contexte de production des candidats et candidates à la formation. Cependant, les entreprises doivent graduellement développer une culture de formation si elles veulent pleinement tirer profit de cette approche.

4 CONCLUSION

De la mise sur pied du programme en 2016-2017 jusqu'à 2020-2021, ce sont 200 projets COUD qui ont été financés. D'un côté, ce nombre témoigne des défis importants en matière d'attraction et de qualification de la main-d'œuvre au Québec. De l'autre, il démontre l'intérêt pour les formules d'apprentissage en ATE. L'analyse des rapports de projets disponibles et des témoignages de divers intervenants suggère que la majeure partie des projets ont été couronnés de succès. En particulier, des taux de réussite scolaire élevés et un rendement satisfaisant en entreprises des candidats et candidates ont pu être observés lors de l'évaluation.

Selon les interlocutrices et interlocuteurs rencontrés, le COUD répond aux besoins d'un nombre important d'entreprises en matière de recrutement et de qualification de la main-d'œuvre. Les secteurs de la fabrication métallique industrielle, des services automobiles et de la transformation du bois sont particulièrement bien représentés dans les projets déposés. La rémunération offerte aux apprenants et apprenantes jumelée à une formule d'apprentissage grandement appréciée de ceux-ci et des entreprises participantes sont des attraits pour les professions visées. C'est d'autant plus vrai pour les clientèles nécessitant un certain revenu durant leur cheminement. De cette façon, le programme contribue au développement et à la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre et à leur mobilité. Toutefois, le type de formation offerte dans le cadre du COUD semble mieux convenir à une clientèle généralement plus âgée et expérimentée sur le marché du travail.

D'ailleurs, la collaboration et la mobilisation des promoteurs collectifs, des établissements d'enseignement et des entreprises ressortent comme des facteurs de succès des projets. Au demeurant, la répartition des charges devrait faire l'objet d'échanges entre les parties prenantes préalablement au projet et être établie selon un consensus. La réussite des projets COUD est également tributaire de la capacité d'adaptation des milieux aux particularités de l'ATE. Il s'agit d'un changement de culture nécessitant temps et ressources avant d'être adéquatement intégré dans les pratiques des entreprises et des établissements d'enseignement. Les projets COUD sont réalisés dans un contexte dynamique. De ce fait, les formations proposées doivent être adaptées à chaque cohorte et pourront être appelées à changer en fonction des réalités de chaque entreprise. Sur le terrain, la mise en œuvre de ce type de projet exige qu'elle soit adaptée selon les entreprises impliquées et les candidates et candidats participants. À ce sujet, les promoteurs collectifs sont bien positionnés pour accompagner les autres intervenants sur les réalités du marché du travail. Pareillement, certains établissements d'enseignement ont développé une expertise en matière d'apprentissage en milieu de travail.

Dans l'ensemble, la satisfaction envers le programme chez les promoteurs collectifs, les établissements d'enseignement et les employeurs semble très élevée. De même, les informateurs clés et les directions régionales perçoivent positivement le programme dans son état actuel. Au regard de la présente évaluation, le programme semble pertinent et a le potentiel d'avoir des retombées intéressantes dans le contexte actuel.

ANNEXE 1

Tableau 3 Modèle logique du programme

RAISON D'ÊTRE ET CONTEXTE DU PROGRAMME	<p>Difficulté des entreprises à recruter de la main-d'œuvre professionnelle et technique répondant à leurs besoins. Formation manquante chez les travailleuses et travailleurs déjà à l'emploi ou ceux disponibles sur le marché du travail, pour des professions présentant un déficit de main-d'œuvre ou d'autres professions prioritaires. Engagement du gouvernement à favoriser une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi. Programmes de subvention de la CPMT, par le biais du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO).</p>
OBJECTIFS DE L'INTERVENTION	<p>Répondre aux besoins des entreprises qui vivent des difficultés de recrutement de main-d'œuvre professionnelle ou technique. Augmenter l'implication des entreprises dans la formation de la main-d'œuvre actuelle et future.</p>
NATURE DE L'INTERVENTION	<p>Aide financière pour les entreprises, par le biais de subventions offertes aux promoteurs collectifs, pour contribuer aux divers frais de formation, incluant le salaire des personnes participantes. Parties prenantes : CPMT, Direction générale du développement et de la reconnaissance de la main-d'œuvre (DGDRMO), Services Québec, ministères de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, établissements d'enseignement reconnus par ces ministères, promoteurs collectifs, entreprises bénéficiaires.</p>
INTRANTS	<p>Crédits budgétaires de 120 millions octroyés au FDRCMO pour ce programme, pour les années 2015-2016 à 2023-2024. Contribution financière des ministères de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur pour certains projets. Le personnel de la DGDRMO du MESS, des directions régionales de Services Québec et des établissements d'enseignement concernés. Contribution financière ou autre des entreprises bénéficiaires.</p>
ACTIVITÉS DE PRODUCTION ET DE COORDINATION	<ul style="list-style-type: none"> - La DGDRMO réalise les activités suivantes en ce qui a trait aux promoteurs collectifs : - Offrir un service-conseil afin d'aider les demandeurs à concevoir leurs projets; - Fournir les guides et outils facilitant l'application du programme de subvention; - Traiter les demandes de subvention et en assurer le suivi, notamment par le biais du traitement des demandes de versement; - Demander un avis aux ministères de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur ou à tout autre partenaire; - Évaluer les projets terminés. <p>Le personnel des directions régionales de Services Québec et des établissements d'enseignement concernés : recruter des personnes intéressées à participer au programme, afin de pourvoir les postes disponibles au besoin. Les promoteurs collectifs déposent des demandes de subvention, reçoivent des subventions, élaborent et mettent en œuvre des projets de formation privilégiant les stages adaptés aux besoins des entreprises et assurent la collaboration et la concertation entre les partenaires. Les promoteurs collectifs et les établissements d'enseignement réalisent des activités de promotion des projets.</p>
EXTRANTS	<p>Des formations de niveau professionnel ou technique, dans des professions prioritaires par la CPMT, adaptées aux besoins des entreprises, offertes aux personnes employées des entreprises participantes, incluant les heures de stage offertes. Des personnes qui offrent du soutien à la réussite des personnes suivant la formation. Un soutien salarial. Des formations pour la supervision des stages offertes aux personnes employées des entreprises participantes. L'accès à de la formation plus flexible et adaptée à un contexte de rareté de main-d'œuvre et à l'entreprise, avec du soutien pour la formation et une aide financière pour en diminuer le coût.</p>

	Personnes suivant les formations	Entreprises	
EFFETS ATTENDUS	Immédiats	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Acquisition de compétences professionnelles ou techniques et obtention d'une expérience de travail (stage) dans une profession priorisée par la CPMT ▫ Obtention d'un diplôme ou d'une attestation (DEP, AEP, ASP ou AEC) ▫ Augmentation de la persévérance scolaire ▫ Acquisition de compétences pour superviser les stages et augmentation de la qualité d'encadrement des stagiaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourvoi des postes professionnels ou techniques avec de la main-d'œuvre qualifiée et formée sur les équipements de l'entreprise ▪ Transmission des savoir-faire
	Intermédiaires	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Augmentation de la mobilité et de la progression dans l'entreprise ▫ Intégration au marché du travail facilitée ▫ Augmentation de l'employabilité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Main-d'œuvre qualifiée suffisante pour répondre aux besoins des entreprises ▪ Développement d'une culture de formation au sein de l'entreprise
	Ultimes	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Augmentation du salaire ▫ Fidélisation à l'entreprise ▫ Obtention d'un emploi permanent 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rétention des personnes employées ▪ Augmentation de la productivité ▪ Augmentation de la compétitivité

Adéquation formation – emploi

Abréviation : CPMT : la Commission des partenaires du marché du travail; FDRCMO : Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre; DGRMO : Direction générale du développement et de la reconnaissance de la main-d'œuvre

ANNEXE 2

Tableau 4 Matrice d'évaluation du programme

ENJEU D'ÉVALUATION		QUESTION D'ÉVALUATION	INDICATEUR	SOURCE ET MÉTHODE DE COLLECTE
PERTINENCE	Intervention	Les besoins et le contexte justifient-ils que le gouvernement continue à intervenir, que la mise en œuvre du COUD se poursuive?	✓ Besoins auxquels le programme répond et contexte dans lequel il s'inscrit	Entrevues semi-dirigées auprès d'informateurs clés qui ont travaillé à l'élaboration et à la mise en œuvre du programme Documentation sur le contexte économique et le marché du travail Documentation sur le programme, les politiques et les orientations gouvernementales
		S'il est toujours pertinent d'intervenir, existe-t-il des chevauchements du COUD avec d'autres programmes gouvernementaux ou d'autres instances qui visent à répondre à des besoins comparables? Si oui, le maintien du COUD est-il justifié? Pourquoi?	✓ Autres programmes existants et complémentaires ✓ Existence de chevauchements et complémentarité entre le COUD et les autres programmes	Entrevues semi-dirigées auprès d'informateurs clés Recension de la documentation sur les autres programmes existants
		Sans le COUD, les entreprises auraient-elle formé leur personnel actuel? Ou formé du personnel nouvellement embauché?	✓ Perception des entreprises sur l'effet du COUD sur la formation du personnel	Questionnaires en ligne et entrevues semi-dirigées téléphoniques ou virtuelles auprès des entreprises
	Nature de l' intervention	La nature de l'intervention est-elle la plus appropriée pour atteindre les objectifs de l'intervention?	✓ Pertinence de la nature de l'intervention (divers aspects plus détaillés sont abordés dans les questions ci-dessous)	Entrevues semi-dirigées auprès d'informateurs clés Questionnaires en ligne et entrevues semi-dirigées téléphoniques ou virtuelles auprès des promoteurs et des entreprises Documentation sur les moyens et mécanismes du programme Études scientifiques
		Est-ce que la façon d'intervenir par le biais des promoteurs collectifs est la plus appropriée?	✓ Pertinence d'intervenir par le biais des promoteurs collectifs	
		Les critères du programme concernant les professions et les formations admissibles sont-ils appropriés?	✓ Pertinence des critères concernant les professions et les formations en lien avec l'admissibilité des projets	
		La formation en alternance travail-études (ATE) est-elle le moyen le plus approprié d'atteindre les objectifs poursuivis?	✓ Pertinence de la formation en ATE	
		Le programme joint-il la bonne clientèle? Le programme joint-il en priorité le personnel actuel comme cela est prévu? Sinon, pourquoi?	✓ Type de clientèle jointe par rapport aux besoins et aux intentions initiales du programme	
		Le soutien et l'aide financière offerts pour offrir de la formation sont-ils suffisants pour répondre aux besoins des	✓ Suffisance du soutien et de l'aide financière	

ENJEU D'ÉVALUATION		QUESTION D'ÉVALUATION	INDICATEUR	SOURCE ET MÉTHODE DE COLLECTE
		entreprises et faire en sorte que celles-ci forment leur personnel?		
		Le programme est-il aussi adapté à un contexte économique où cohabitent disponibilité et rareté de main-d'œuvre en fonction des secteurs d'activité? Peut-il répondre à des besoins de requalification? Peut-il joindre une nouvelle clientèle? Permet-il de prendre en considération les compétences déjà existantes?	✓ Pertinence et flexibilité du programme pour répondre aux besoins d'un marché du travail en évolution	
MISE EN ŒUVRE	Intervention	Le programme se déroule-t-il conformément à ce qui avait été prévu au moment de sa conception?	✓ Écart entre la conception du programme et sa mise en œuvre	Entrevues semi-dirigées auprès d'informateurs clés qui ont travaillé à l'élaboration et à la mise en œuvre du programme Documentation sur le programme
		Le programme est-il bien connu, et ce, de l'ensemble des entreprises admissibles et pour lesquelles le programme serait bénéfique? Joint-il tous les secteurs d'activité économique, tous les secteurs couverts par les comités sectoriels de main-d'œuvre? Sinon, pourquoi?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre et profil des promoteurs subventionnés ✓ Nombre et profil des entreprises bénéficiaires ✓ Taux de connaissance du programme chez les promoteurs collectifs admissibles ✓ Raisons expliquant que certains secteurs ou entreprises ne sont pas joints 	Données administratives MESS Rapports des promoteurs Questionnaires en ligne et entrevues semi-dirigées téléphoniques ou virtuelles auprès des promoteurs admissibles
		Comment et par qui se fait la promotion du programme?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Type de promoteur ✓ Type de promotion 	Entrevues semi-dirigées auprès d'informateurs clés
		Comment se passe le recrutement des participantes et participants? Des difficultés sont-elles présentes? Est-ce que le COUD est un incitatif pour que des personnes sans emploi s'inscrivent dans un programme de formation de niveau professionnel ou technique répondant aux besoins des entreprises?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Processus de recrutement ✓ Présence ou non de difficultés de recrutement ✓ Profil des participantes et participants et raisons de leur participation 	Entrevues semi-dirigées auprès d'informateurs clés Questionnaires en ligne et entrevues semi-dirigées téléphoniques ou virtuelles auprès des promoteurs collectifs, des entreprises et du personnel
		Comment le montant des subventions est-il évalué au départ? Correspond-il aux besoins réels? Comment se déroulent les versements? Des ajustements sont-ils nécessaires et si oui, pourquoi?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Montants des subventions ✓ Montants réels versés ✓ Écarts entre les montants et raisons expliquant ceux-ci 	Entrevues semi-dirigées auprès d'informateurs clés qui travaillent à la mise en œuvre du programme Données administratives MESS Rapports des promoteurs Questionnaires en ligne et entrevues semi-dirigées téléphoniques ou virtuelles auprès des promoteurs collectifs
		Quelle est la satisfaction des différentes parties prenantes par rapport au COUD? Les promoteurs collectifs? Les entreprises? Les membres du personnel?	✓ Satisfaction à l'égard du programme	Questionnaires en ligne et entrevues semi-dirigées téléphoniques ou virtuelles auprès des promoteurs collectifs, des entreprises et du personnel

ENJEU D'ÉVALUATION		QUESTION D'ÉVALUATION	INDICATEUR	SOURCE ET MÉTHODE DE COLLECTE
		Quel est le pourcentage des personnes supervisant les stages et ayant reçu une formation à cet effet? Quelle formation ont-elles suivie? En sont-elles satisfaites? Se sont-elles senties bien outillées pour assumer leur rôle? Si certaines personnes supervisant les stages n'ont pas suivi de formation, quelle en est la raison? Se sont-elles senties bien outillées pour assumer leur rôle?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre et pourcentage de personnes supervisant les stages formés ✓ Type de formation suivie et satisfaction à l'égard de celle-ci ✓ Raisons pour lesquelles une formation n'a pas été suivie ✓ Sentiment d'avoir les bons outils ou non 	Questionnaires en ligne et entrevues semi-dirigées téléphoniques ou virtuelles auprès des entreprises et des personnes supervisant les stages
		Quel est le pourcentage des projets COUD incluant un volet pour affecter des personnes au soutien à la réussite des personnes suivant la formation? Quelle est la nature de ce soutien? Est-il suffisant? Répond-il aux besoins de la clientèle visée? Répond-il aux besoins des personnes éloignées du marché du travail?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre et pourcentage de projets incluant un tel volet de soutien ✓ Type de soutien offert, par type de clientèle ✓ Suffisance du soutien offert ✓ 	Entrevues semi-dirigées auprès d'informateurs clés qui travaillent à la mise en œuvre du programme Données administratives MESS Rapports des promoteurs Questionnaires en ligne et entrevues semi-dirigées téléphoniques ou virtuelles auprès des promoteurs collectifs
		Comment se déroulent la collaboration et la concertation entre les partenaires?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Processus de collaboration et de concertation ✓ Conditions facilitantes et difficultés rencontrées 	Questionnaires en ligne et entrevues semi-dirigées téléphoniques ou virtuelles auprès des différents partenaires du programme
EFFICACITÉ	Atteinte des objectifs de l' intervention	Le programme permet-il de répondre aux besoins des entreprises qui vivent des difficultés de recrutement de main-d'œuvre professionnelle ou technique?	✓ Voir les indicateurs ci-dessous sur les effets obtenus de l'intervention en lien avec cet objectif	
		Le programme permet-il d'augmenter l'implication des entreprises dans la formation de la main-d'œuvre actuelle et future?	✓ Voir les indicateurs ci-dessous sur les effets obtenus de l'intervention en lien avec cet objectif	
	Effets obtenus de l' intervention	Augmentation des compétences : Les travailleuses et les travailleurs qui ont participé aux formations ont-ils terminé leur formation? Ont-ils obtenu un diplôme ou une attestation? Sinon, pourquoi?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre et pourcentage de personnes ayant terminé leur formation et stage et obtenu une attestation ou un diplôme et nombre et pourcentage d'abandons ✓ Raisons expliquant l'abandon de la formation ou la non-obtention d'une attestation ou d'un diplôme 	Données administratives MESS Rapports des promoteurs Données des ministères de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur Questionnaires en ligne et entrevues semi-dirigées téléphoniques ou virtuelles auprès des personnes ayant suivi les formations et auprès des entreprises
		Quelle est la rétention des membres du personnel formés? - Restent-ils à l'emploi de l'entreprise à la fin du projet COUD? Sont-ils embauchés de façon permanente (nouveaux membres)? Sinon, pourquoi? - Sont-ils encore à l'emploi de l'entreprise un an après la fin du projet COUD? Occupent-ils un poste en lien avec leur formation? Sinon, pourquoi?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre et pourcentage de ces personnes toujours en emploi dans l'entreprise à la fin du projet, par type (déjà à l'embauche ou nouvellement embauchées) ✓ Nombre et pourcentage de ces personnes toujours en emploi dans l'entreprise un an après la fin du projet 	Données administratives MESS Rapports des promoteurs Données administratives MESS Rapports des promoteurs Faisabilité à valider, selon la possibilité ou non de joindre les anciens membres du personnel

ENJEU D'ÉVALUATION	QUESTION D'ÉVALUATION	INDICATEUR	SOURCE ET MÉTHODE DE COLLECTE
	<p>- Ceux qui ont quitté l'entreprise, occupent-ils encore un emploi en lien avec la formation COUD qu'ils ont suivie? Sinon, pourquoi?</p>	<p>✓ Nombre et pourcentage de ces personnes occupant toujours un emploi en lien avec leur formation</p> <p><i>Pour ces indicateurs, la formation/profession et les conditions de travail qui y sont associées seront prises en compte dans l'analyse (ventilation) et l'interprétation des résultats si les données le permettent.</i></p>	
	<p>Les travailleuses et travailleurs qui étaient déjà à l'emploi ont-ils augmenté leur mobilité ou progressé au sein de leur entreprise? Ont-ils obtenu une augmentation de salaire?</p>	<p>✓ Nombre et pourcentage de travailleuses et travailleurs qui ont changé de poste (mobilité)</p> <p>✓ Nombre et pourcentage de travailleuses et travailleurs qui ont obtenu une promotion</p> <p>✓ Type de promotion obtenue</p> <p>✓ Nombre et pourcentage de travailleuses et travailleurs qui ont obtenu une augmentation salariale</p> <p>✓ Ampleur des augmentations salariales</p>	<p>Questionnaires en ligne et entrevues téléphoniques ou virtuelles auprès des personnes ayant suivi les formations et auprès des entreprises</p>
	<p>Est-ce que, grâce au COUD, les entreprises participantes réussissent à pourvoir leurs postes professionnels ou techniques?</p>	<p>✓ Nombre et pourcentage de postes vacants pourvus grâce au programme</p>	<p>Questionnaires en ligne et entrevues semi-dirigées téléphoniques ou virtuelles auprès des entreprises</p>
	<p>La participation au COUD permet-elle aux entreprises de devenir plus productives? Plus compétitives?</p>	<p>✓ Perception des entreprises quant à l'augmentation de leur productivité et leur compétitivité, en lien avec leur participation au COUD</p>	<p>Questionnaires en ligne et entrevues semi-dirigées téléphoniques ou virtuelles auprès des entreprises</p>
	<p>La participation au COUD permet-elle aux entreprises participantes de transmettre leur savoir-faire? A-t-elle un effet sur le développement d'une culture de formation au sein de l'entreprise?</p>	<p>✓ Perception de l'effet de la participation au COUD sur la transmission du savoir-faire et le développement d'une culture de formation</p>	<p>Questionnaires en ligne et entrevues semi-dirigées téléphoniques ou virtuelles auprès des entreprises</p>

