

LES ENTREPRISES ET L'ENVIRONNEMENT DE FORMATION

Volet 2 du projet formalisation des pratiques
de formation dans les petites et moyennes
entreprises manufacturières québécoises

Présentation à la CPMT

Sylvie ann HART
Professionnelle de recherche
sahart@videotron.ca

sous la direction de
Frédéric LESEMANN

Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges
et des politiques sociales (TRANSPOL) www.transpol.org
INRS-Urbanisation, Culture et Société

Montréal 2 mars 2006

Plan de la présentation

1. Quelques éléments de méthode
 2. La toile de fond
 3. La Loi 90
 4. Le Cadre général / PAMT
 5. L'offre de formation
-

Quelques éléments de méthode

L'univers de l'enquête : quatre industries manufacturières choisies pour l'importance de leur contribution au FNFMO / focus sur les emplois ouvriers

Code SAE	Secteur d'activité économique	Nombre d'employeurs	% Dép. formation / Masse salariale	Versements au FNFMO
39	Autres industries manufacturières	437	1,28	773 276
30	Industries de la fabrication des produits métalliques	871	1,38	711 833
24	Industries de l'habillement	618	1,51	665 263
28	Imprimerie, édition et produits connexes	591	1,28	503 301
10	Industries des aliments	418	1,47	451 090
25	Industries du bois	579	1,45	380 545
26	Industrie du meuble et des articles d'ameublement	293	1,37	344 691

Source : Données du *Bilan quantitatif de l'année civile 1999* publié par la Direction du Fonds national de formation de la main-d'œuvre en juillet 2001. Les données proviennent du fichier du ministère du Revenu du Québec (MRQ) et sont compilées par Emploi-Québec.


Objectif de l'étude

- Il existe une panoplie de dispositifs destinés à promouvoir et à soutenir la formation en entreprise. L'ensemble de ces dispositifs forme l'environnement de formation des entreprises.
- Il y a la Loi 90, la Politique de la formation continue, le Programme d'apprentissage en milieu de travail accompagné d'un crédit d'impôt à la formation, les Services aux entreprises d'Emploi-Québec et des établissements scolaires, les mesures d'Emploi-Québec et les services offerts par les firmes de services conseils et de formation, les consultants et les formateurs individuels, les fournisseurs d'équipements et les établissements privés. Parmi ces dispositifs, il convient aussi d'inclure les programmes de formation du réseau de l'Éducation, particulièrement ceux dits de courte durée (AEC et AEP).
- L'objectif de ce volet est d'analyser cet environnement comme formant un système d'action. Ce qui signifie que nous allons nous intéresser au fonctionnement des dispositifs isolément, certes, mais surtout en interaction les uns avec les autres avec, en trame de fond, notre interrogation sur l'influence des dispositifs sur la formalisation des pratiques de formation en entreprise.

La démarche suivie est celle de l'analyse qualitative.

- Nous avons rencontré une soixantaine de personnes et réalisé avec elles un entretien d'une durée d'une heure et demi, deux heures, souvent plus, portant sur les thèmes de la recherche.
- Les voici présentées par grande catégorie d'acteurs :
 - 21 représentants du réseau de l'Éducation (MELS, Centres de formation professionnelle, SAE de commissions scolaires et de collèges),
 - 9 représentants d'Emploi-Québec (DDCMT et CLE),
 - 16 représentants des partenaires (organismes de concertation, regroupements d'employeurs, CLD, CSMO, CPMT),
 - 4 représentants du réseau privé de formation,
 - 10 représentants d'entreprise.
- Et nous avons privilégié un axe sectoriel et régional autant que possible.

La toile de fond

Il y a dans notre société un phénomène particulier qu'on ne retrouve pas dans les autres pays de l'OCDE. 

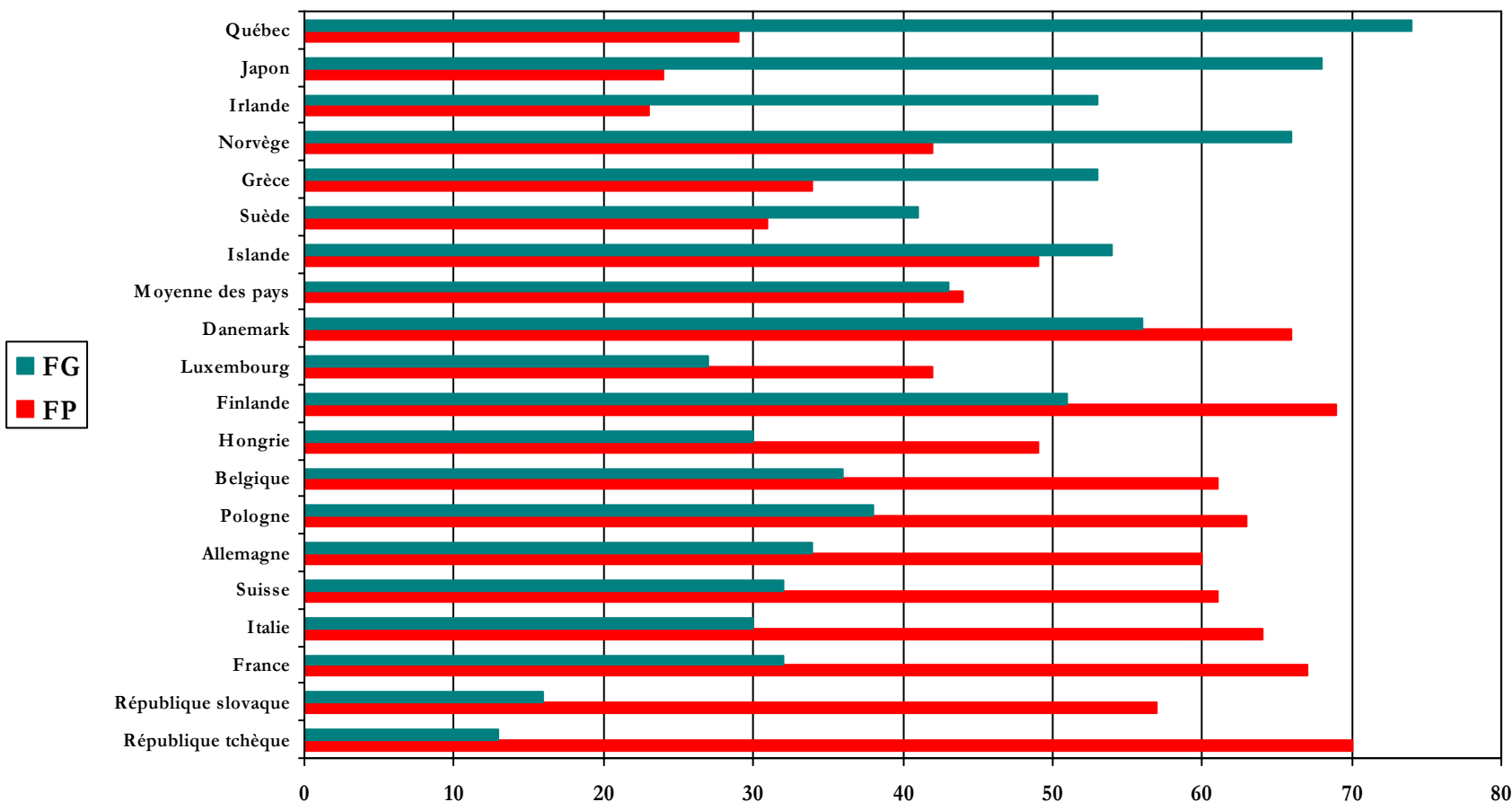
- Au Québec, les filières de la formation générale sont nettement plus fréquentées que les filières de la formation professionnelle.
 - Avec un taux de 74% d'obtention d'un diplôme d'études secondaires en FG pour l'ensemble des élèves, le Québec se classe premier au palmarès des pays de l'OCDE.
 - La situation est inversée au chapitre de la formation professionnelle. Le Québec affiche un taux de 29% alors que la moyenne des pays industrialisés est de 44%.

Source : *Indicateurs de l'éducation*, MELS, édition 2005, page 128.

- Comment cela se traduit-il sur le marché du travail ? En 2001, il y avait, dans l'industrie manufacturière québécoise, près de **50% des ouvriers spécialisés** qui ne détenaient pas une formation professionnelle les préparant à l'exercice de leur métier *. Cette proportion se situait autour de 70% chez les ouvriers semi et non spécialisés.

*Source : données du recensement 2001 de Statistique Canada

Un important déficit de diplômé(e)s de la formation professionnelle qui se traduit par une perte importante de main-d'œuvre ouvrière qualifiée pour l'industrie manufacturière.




Taux d'optention d'un diplôme de fin d'études secondaires (pour les moins de 20 ans) selon l'orientation du programme dans les pays de l'OCDE en 2002

Source : OCDE, *Regards sur l'éducation : les indicateurs de l'OCDE*, Paris, 2004, tableau A2.1, année de référence 2001 (tableau tiré des indicateurs du MELS)

La chaîne des conséquences

- Sur les *entreprises* :
 - elles font face à un **bassin insuffisant** de main-d'œuvre qualifiée;
 - elles engagent une main-d'œuvre peu qualifiée qu'elles forment *intra-muros*;
 - pour les savoirs formels difficiles à transmettre dans un cadre productif, elles ont recours avec plus ou moins d'aisance et de façon plus ou moins systématique à de la formation sur mesure;
 - résultat, la main-d'œuvre présente à terme des **lacunes sur le plan des connaissances scientifiques et techniques** nécessaires à l'exercice des métiers.

- Sur les *travailleurs* : **plafonnement professionnel.** 

- Sur la *société* : **déficit de l'expertise ouvrière** avec effets sur la productivité et la compétitivité des entreprises.

Une illustration du plafonnement professionnel pour deux métiers spécialisés de la fabrication métallique.

Le niveau d'expertise atteint par les assembleurs de charpentes métalliques ayant 6 ans et + d'ancienneté selon qu'ils détiennent ou non un diplôme de formation professionnelle

	Niveau 4 Débutants	Niveau 5 Expérimentés	Niveau 6 Experts	Total (n=100)
Assembleurs détenant un diplôme de FP	0,0	32,4	67,6	37
Assembleurs formés « sur le tas »	14,8	46,6	38,6	88
Tous les assembleurs	10,4	42,4	47,2	125

Le niveau d'expertise atteint par les soudeurs de charpentes métalliques ayant 6 ans et + d'ancienneté selon qu'ils détiennent ou non un diplôme de formation professionnelle

Soudeurs détenant un diplôme de FP	7,0	18,6	74,4	43
Soudeurs formés « sur le tas »	9,9	37,0	51,1	81
Tous les soudeurs	8,9	30,6	60,5	124

Source : Carte des emplois des industries de la tôle forte et de la charpente métallique, S.A. Hart, CSMOFMI, 2002. Échantillon provenant de 14 entreprises, lesquelles représentent 12,4% des établissements et plus de 20% des emplois de production du secteur de la tôle forte et de la charpente métallique, année de l'enquête 2001.

Le problème des entreprises manufacturières est bien moins l'analphabétisme fonctionnel des ouvriers (bien que cela soit présent) que leurs lacunes en matière de connaissances scientifiques et techniques reliées au métier.

- Dans l'enquête menée auprès des employeurs, on apprend que les entreprises offrent aux employés de production de la formation structurée spécifique à une fonction de travail ou à un métier dans une proportion de 73%, la formation structurée sur les compétences de base ¹ arrivant en dernier lieu (13%) ².
- Les résultats d'un sondage sur la formation de la FCEI vont aussi dans ce sens, les lacunes dans les compétences scolaires de base (connaissances générales : 12%) étant moins importantes que le perfectionnement des compétences des employés sous-qualifiés (52%) ³ dans la décision des employeurs de dispenser de la formation.
- Au CSMOFMI, nous avons obtenu des résultats similaires, les connaissances théoriques appliquées au métier (42%) – lecture de plans, trigonométrie, métrologie, etc. – se classant bien avant les connaissances générales de base (9%) – lire, écrire, compter – dans les besoins de formation identifiés par les entreprises ⁴.

1. Compétences de base référant ici à des connaissances générales.

2. *Rapport d'enquête auprès des employeurs*, page 70.

3. FCEI, *Sondage sur la disponibilité de la main-d'œuvre et sur la formation*, novembre 2002.

4. CSMOFMI, *Enquête sur le recrutement et la formation dans le secteur de la fabrication métallique industriel*, octobre 2001, page 46.

L'influence de la Loi 90 sur la formalisation des pratiques de formation en entreprise

Du point de vue de la formalisation des pratiques de formation en entreprise l'article 6.4 est structurant.

- Considérant la toile de fond que nous venons d'exposer, les entreprises doivent beaucoup former à l'interne. Comme la *formation-dispensée-à-l'interne-par-des-ressources-internes* est le dispositif de formation privilégié des entreprises et comme la Loi vise **l'amélioration de la qualification de la main-d'œuvre**, celle-ci doit pouvoir **contribuer à augmenter la qualité de ce dispositif**.
- D'où l'intérêt d'analyser l'effet de la Loi 90 sur la formalisation des pratiques de formation en entreprise.
- Nous allons voir que cet effet existe potentiellement, il réside tout entier dans les conditions de l'article 6.4 : plan de formation + comptabilisation des actes.
- Paradoxe
 - À l'origine du projet de Loi, au tout début des échanges entre la ministre et les partenaires, la *formation-dispensée-à-l'interne-par-des-ressources-internes* n'était pas envisagée comme **dépense admissible**; (Journal des débats de la Commission spéciale sur la formation professionnelle, les consultations particulières menées dans le cadre de l'étude détaillée su projet de loi 90, mai-juin 1995)
 - et plus tard quand elle le sera via l'article 6.4 « on s'imagine que cette voie sera empruntée de façon occasionnelle, pour valider des dépenses réalisées dans un contexte **exceptionnel** ». (M. Bérubé, *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre : La formation professionnelle continue au Québec, historique, enjeux, réglementation*, Emploi-Québec, Direction des politiques de main-d'œuvre, février 2002, p. 17)

Les entreprises ont recours à l'article 6.4, mais peut-être pas autant qu'elles le pourraient.

- Selon les données recueillies via le *formulaire à remplir par les employeurs* **47,6%** des entreprises déclarent des dépenses de formation autorisées par l'article 6.4 (chiffres 2002). Il semble donc que les entreprises aient recours à cet article dans une forte proportion. Cependant, le formulaire ne permet pas de connaître la proportion que représente ce moyen parmi les autres autorisés par la Loi.
- Dans les entreprises visitées, nous avons vu que le recours à l'article 6.4 représentait environ **le quart ou le cinquième des dépenses déclarées annuellement dans le cadre de la loi.**
- En fait, ont précisé nos interlocuteurs, si les entreprises comptabilisaient l'ensemble des dépenses que représente l'apprentissage en milieu de travail, la proportion serait inversée : **le quart ou le cinquième des dépenses déclarées pour la « formation facturale » et le reste, sous l'article 6.4.**

Le recours à la « formation facturale » demande moins d'efforts que le recours à l'article 6.4.

- Dans le cadre de la Loi 90, le recours à des ressources externes (donc à de la formation facturale) est assorti de conditions « légères » (les factures). Pour les formateurs du réseau public, il n'y a pas d'autres conditions. Quant au recours aux formateurs privés, l'employeur doit pouvoir démontrer que ces formateurs détiennent un agrément dans le champ professionnel de l'activité de formation.
 - ***Tout ce qui est donné à l'externe, c'est déclaré.*** La formation donnée à l'externe, tu as la facture, le compte de dépenses, tous les documents et même, l'attestation que tu n'as pas à produire. Mais ce qui se fait à l'intérieur de l'usine... ça peut échapper. (scierie)
 - ***Les cours, les séminaires, cet aspect là de la loi, c'est simple comme bonjour.*** Où ça devient plus complexe, c'est comment tu fais pour rendre une activité qualifiante et transférable et même la suivre, au niveau du « training on the job ». (imprimerie)
 - ***Si on allait chercher toute la formation qui se donne en usine, on pourrait facilement déclarer 1% juste avec cette formation là.*** (scierie)

Le recours à l'article 6.4 exige un exercice de réflexivité sur ses pratiques de formation.

- Pour déclarer la formation sous l'article 6.4, il faut un plan de formation + un système interne de comptabilisation des actes de formation.
- Pour monter un plan de formation pour la *formation-dispensée-à-l'interne-par-des-ressources-internes* l'entreprise doit faire un **exercice de réflexivité sur ses propres pratiques de formation**, cet exercice est en un de formalisation, cela seul n'est pas suffisamment structurant. Mais comme en plus, l'entreprise doit **inscrire les actes de formation dans un système de gestion interne qui permet**, entre autres choses, **d'assurer la traçabilité et le suivi**, c'est là que ça devient plus structurant.
- C'est ainsi que l'article 6.4 peut encourager une gestion stratégique de la formation.

Toutefois, la formalisation des pratiques de formation en entreprise se heurte à de vraies difficultés de mise en œuvre.

- « Il y a des formations qu'on ne rapporte pas parce qu'on les comptabilise mal ou pas, comme l'entraînement à la tâche du deuxième pressier (ouvrier expérimenté) avec le chef pressier (ouvrier expert) », précise un directeur des opérations d'une imprimerie.
- En fait, la *formation-dispensée-à-l'interne-par-des-ressources-internes* est plus facile à identifier lorsqu'il s'agit d'initier des travailleurs apprentis et débutants aux travaux élémentaires, courants et répétitifs d'une fonction de travail ou d'un métier.
- Le transfert de compétences entre ouvriers experts et expérimentés est beaucoup plus difficile à dégager des conditions de la pratique professionnelle. En effet, à ce stade d'évolution de la carrière, une bonne partie des compétences à acquérir relève du diagnostic de problèmes ou d'un nouveau produit à fabriquer.

Degré de difficulté relatif à la formalisation de la formation fonction du stade de développement dans la carrière et de la nature des travaux à réaliser.

Travailleurs	Travaux (ou tâches) à réaliser			
	complexes	originaux	courants et répétitifs	élémentaires
Experts	xxxx difficile			
Expérimentés		xxx		
Débutants			xx	
Apprentis				x facile

- C'est pourquoi, bon nombre de recherches (dont celle de Colette Bernier, 2003) démontrent que la formation offerte en entreprise se concentre pour l'essentiel autour de l'intégration du nouveau personnel.
- C'est à la faveur de changements organisationnels ou technologiques que les ouvriers expérimentés ou experts se voient aussi offrir de la formation « dégagée des conditions de l'exercice professionnel ».
- Et c'est souvent à ces occasions que l'entreprise a recours à des ressources externes privées et dans une moindre mesure, publiques.

Les entreprises ont une **approche pragmatique** en matière de formation comme dans bien d'autres domaines : elles investissent lorsqu'elles y voient leur intérêt.

- À moins d'avoir déjà un système de gestion interne de la formation développé ou qu'elles vont développer incessamment à la faveur d'un projet de changement technologique ou organisationnel (i.e. d'un autre facteur que la Loi elle-même) auquel cas elles ont moins de mal à recourir à l'article 6.4, le comportement des entreprises est le suivant :
 - Lorsque le montant de la contribution est peu élevé, elles **s'en tiennent à la formation facturale**, quitte à envoyer un solde au gouvernement.
 - Lorsque le montant de la contribution est plus élevé, il devient (1) plus difficile pour elles d'atteindre la totalité de la contribution avec la formation facturale uniquement et (2) plus coûteux d'envoyer le solde au gouvernement. C'est alors qu'elles songent à recourir aussi à l'article 6.4.

- L'effet structurant de la Loi sur la formation en entreprise et sur la formalisation des pratiques de formation est donc plus important chez les entreprises qui ont une masse salariale plus élevée, cette notion de *masse salariale plus élevée* étant toute relative.

Et c'est pourquoi nous avons observé que le recours à l'article 6.4 demeure l'apanage des entreprises plus grandes et/ou plus organisées.

- Dans les quelques entreprises visitées, les proportions allaient de 85% pour celle qui avait le système le plus développé (une entreprise d'une centaine d'employés) à 15% pour celle qui avait le moins développé (une entreprise d'une vingtaine d'employés).
- Les résultats de l'Enquête menée auprès des employeurs (DRES, 2002) vont dans le même sens. En effet, cette enquête montre que les plus **petites organisations** (masse salariale de moins de 500 000\$), de même que **celles qui ont plus de mal à investir la totalité de leur 1%, ont davantage recours à de la formation à l'extérieur des lieux de travail** (donc à de la formation facturale). Ce sont aussi celles qui planifient le moins les besoins et celles qui disposent le moins d'un budget de formation.
- Tout se passe comme si les plus petites entreprises et les moins organisées avaient recours de façon plus extensive à la « formation facturale ».

Les limites au recours à l'article 6.4


- Pour les entreprises de plus petite taille, dont la masse salariale est moins élevé, le recours à l'article 6.4 est limité par la **relative aisance du recours à la « formation facturale »**.
- Le recours à l'article 6.4 est aussi limité en raison du manque de clarté des termes *formation qualifiante et transférable* et de la lourdeur des *modalités prescrites pour l'élaboration des plans de formation*. D'ailleurs, la majeure partie des questions posées aux conseillers en entreprise des CLE, relativement à la Loi, portent sur ces éléments.
- Ce type de difficultés rencontrées est contre-productif puisqu'il encourage les employeurs à s'en tenir le plus possible à la « formation facturale » .

Influence du Cadre général / PAMT sur la
formalisation des pratiques de formation en
entreprise

Un formidable outil de formalisation de la *formation-dispensée-à-l'interne-par-des-ressources-internes* qui agit là où c'est le plus névlogique.

- Le programme d'apprentissage en milieu de travail, PAMT (et c'était le cas du RQ avant lui) – parce que fondé sur la formule du compagnonnage – est un **formidable outil de formalisation** de la *formation-dispensée-à-l'interne-par-des-ressources-internes*.
 - Plus populaire dans les petites et les moyennes entreprises ¹ ce dispositif a le grand mérite d'agir là où il le faut.
 - En effet, le PAMT permet de contourner les difficultés logistiques des petites et moyennes entreprises en ce qui a trait à la formation :
 - la formation est *intra-muros* et elle est liée au processus de travail,
 - le formateur est sur place, pas besoin de recourir à des ressources externes,
 - pas de temps ni de ressources à consacrer à l'élaboration de guides d'entraînement à la tâche.
1. Aux dires des agents locaux d'EQ, un constat qu'on ne peut malheureusement chiffrer faute de données sur les caractéristiques des entreprises qui signent des ententes.

Le PAMT va pouvoir d'autant mieux contribuer à la formalisation des pratiques de formation en entreprise qu'il convient bien aux conditions d'exercice des métiers sur le marché du travail...

- Le Cadre général – PAMT ouvre théoriquement cette possibilité et c'est là, à notre avis, **le grand mérite de cette innovation**.
- En effet, avec les normes professionnelles en amont et le Registre des compétences en aval, le PAMT **permet de développer l'apprentissage par fonction de travail et d'épouser le mouvement de la progression et de la mobilité professionnelle d'un métier en milieu de travail** là où jadis le Régime de qualification était plus empreint de la logique scolaire de « l'intégrité du métier ».
- Avec le PAMT, les carnets d'apprentissage s'affranchissent du modèle scolaire et de fait, depuis le PAMT, nous assistons à un **éclatement du périmètre de qualification**. Des exemples : 

Explosion du périmètre : l'usinage sur MOCN

- Un seul programme scolaire (une ASP) : *usinage sur machines-outils à commande numérique*

{ Le programme scolaire forme de A à Z sur les deux principales technologies du métier de machiniste MOCN (fraiseuse et tour).

- Pour six certificats de *Programme d'apprentissage en milieu de travail*

- N6 programmation et réglage de fraiseuse
- N5 réglage et opération de fraiseuse
- N4 opération de fraiseuse

- N6 programmation et réglage de tour
- N5 réglage et opération de tour
- N4 opération de tour

{ Il y a des travailleurs qui vont faire toute une carrière professionnelle comme *opérateurs*. *D'autres vont devenir régleurs-opérateurs*. Certains deviendront *programmeurs-régleurs*, et ce, au bout de 5-10 ans de métier. *Le système professionnel doit tenir compte de cette réalité.*

Un système professionnel qui reprend le périmètre de qualification du programme scolaire réserve la certification à une élite ouvrière. La métaphore de la maille et de la marche apparaît clairement dans cet exemple : *maille large* et *marche haute* pour l'ASP; *maille plus étroite* et "*plus petites marches à la fois*" pour le PAMT.

Implosion du périmètre : l'assemblage de structures métalliques

Programme scolaire

- DEP en *assemblage de structures métalliques*
 - une formation de 1 350 heures dispensée sur une période de **un an et demi**.

PAMT

- La norme professionnelle et le PAMT en *assemblage de charpentes métalliques* reprennent à peu près toutes les compétences du programme scolaire, les *savoirs associés* en moins. La différence réside dans leur organisation puisque **l'architecture des compétences et des modules d'apprentissage**, de même que la certification, reproduisent la progression professionnelle du métier :

Deux attestations

Débutants – Être capable d'assembler des composants **rectilignes** de charpentes métalliques - 1 à 2 ans

Expérimentés – Être capable d'assembler des composants **angulaires** de charpentes métalliques - 3 à 4 ans

Un certificat

Experts – Être capable d'assembler des composants **apparents** de charpentes métalliques - 5 et +

- De plus, ce PAMT ne comporte aucune exigence exogène pour l'obtention de la certification : le diplôme de la fp n'est pas exigé et bien qu'une formation hors production soit prévue, elle n'est pas obligatoire pour la certification. Elle est facultative, laissée à la discrétion de l'entreprise qui jugera si un apprenti en a besoin ou pas.

Un frein : les exigences scolaires

- Type d'exigences scolaires : diplôme de la formation professionnelle ou à défaut RAE sous le RQ et modules de formation « hors production » sous le PAMT.
- Ce type d'exigences accompagnaient (et accompagnent encore) bon nombre de PAMT. Cette tendance montre bien le phénomène que nous avons évoqué précédemment, à savoir, le problème de sous-qualification de main-d'œuvre que connaissent les entreprises manufacturières.
- Toutefois, bien que légitime considérant la nature de ce problème, le recours à des exigences scolaires :
 - réduit considérablement l'accessibilité au programme, surtout à la certification;
 - contrevient à la nature d'un programme d'apprentissage en milieu de travail.
- Depuis l'automne dernier (3 novembre 2005), la CPMT interdit le recours à de telles exigences. Les modules hors production sont permis, mais ils ne doivent pas être obligatoires.

Un autre frein : la capacité du réseau à absorber une augmentation de l'offre et de la demande de PAMT.

- À terme, il y a aussi un autre problème qui se profile à l'horizon : un engorgement du réseau si les CSMO s'engagent à fond dans le développement et la promotion du PAMT.
- Si les ressources affectées au développement de PAMT sont intéressantes, celles affectées à l'implantation sont plutôt faibles.
- S'il n'y a pas de ressources supplémentaires d'injectées dans le réseau, les acteurs s'inquiètent relativement à la survie et au maintien du programme. C'est là une préoccupation forte des csmo et des agents locaux d'EQ.

Digression : influence du déficit de diplômés de la formation professionnelle sur le système de qualification de la main-d'œuvre

- Le déficit de diplômés de la formation professionnelle et ses conséquences sur les entreprises influence la nature des dispositifs du *système de qualification de la main-d'œuvre* que nous tentons de mettre en place :
 - les csmo ont tendance à concevoir des dispositifs de développement des compétences (d'apprentissage et de formation) plus que des dispositifs de reconnaissance des compétences;
 - parce que pour les entreprises, la reconnaissance ne suffit pas. Il faut aussi, voire même d'abord, la formation.

- Les deux systèmes (le scolaire et le professionnel) sont appelés à travailler ensemble parce qu'ils sont souvent sur le même « territoire de qualification » pour une clientèle aux caractéristiques semblables. Nous y revenons dans la section suivante.

L'offre de formation

Le DEP ou la voie royale de la formation professionnelle

- L'imprimerie et le bois de sciage ont des programmes de formation professionnelle menant à l'exercice de leurs métiers principaux : pressier, classeur, scieur et affûteur.
- Les deux autres industries sont confrontées à une offre de formation soit inadéquate (meuble), soit inexistante (transformation des viandes).
- Quoiqu'il en soit, adéquats ou inadéquats, il y a sur ces programmes, un **problème d'attraction de clientèles**. Un problème qui, par ailleurs, caractérise bon nombre d'industries manufacturières.

La formation professionnelle initiale attire peu les **jeunes en continuité de formation** et c'est là un problème structurel.

- C'est en partie un problème structurel puisque les jeunes d'ici doivent faire un choix de formation professionnelle une année plus tôt que dans les autres pays.
 - Aussi, les jeunes qui ont la capacité de faire des maths et des sciences poursuivent leurs études au collégial et à l'université.
 - Et, phénomène cohérent, la désaffection de la formation professionnelle se fait surtout dans les programmes à forte teneur scientifique.
 - D'où ce manque de main-d'œuvre qualifiée dans les métiers spécialisés, notamment, dans le secteur manufacturier.
- Il faudrait prendre acte que par sa clientèle, la formation professionnelle est devenue **une sorte de « voie de formation continue »** où des adultes reviennent : (1) compléter une formation pour ceux qui ont décroché ou (2) se recycler pour ceux qui ont mal choisi (i.e. tous ces titulaires de DES, de DEC, voire de BAC généraux qui sont entrés dans la vie active sans qualification significative sur le marché du travail).
- Malheureusement, il n'existe pas d'ajustements de programme, ni de mesures pour soutenir ces adultes qui empruntent la voie royale de la fp, ni au MELS (sinon les prêts et bourses aussi destinés aux jeunes), ni à EQ (qui réserve ses achats de formation aux clientèles qui ont de grandes difficultés d'employabilité), ni dans les entreprises.
- On peut penser ici qu'il manque une mesure à la Loi 90 du type "congé de formation" ou le "droit individuel de formation (DIF)" de la loi française.

L'AEP un programme court qui compense les lacunes de la formation professionnelle initiale.

- On crée un AEP pour des métiers ou des fonctions de travail pour lesquels :
 - **il existe une formation initiale** (de base ou de spécialité), **là où celle-ci est jugée** :
 - inadéquate;
 - peu accessible;
 - trop peu fréquentée.
 - **il n'existe pas de formation initiale** :
 - dans ce cas, il s'agit plus de métiers ou de fonctions de travail anciens qui n'ont pas fait l'objet d'une formation initiale jusqu'à maintenant mais dont les exigences sont à la hausse;
 - que de métiers émergents.
- ↓ Cependant, ce programme court est tributaire des achats de formation d'Emploi-Québec. Or la clientèle de cet organisme – en ces temps de prospérité économique – est famélique ou de plus en plus « loin de l'emploi » i.e qu'elle n'a bien souvent même pas un secondaire I ou II complété.
- ↓ Il y a donc là un paradoxe dans la mesure où les exigences de l'AEP (souvent un secondaire III) rendent difficile l'accès à la clientèle qui lui permettrait d'être financée. Une sorte de cercle vicieux systémique à la racine même de l'AEP qui nuit à sa mise en œuvre.

L'AEP représente, grâce à ses modalités de développement, une standardisation des formations sur mesure développées et offertes au fil des années par de nombreuses commissions scolaires pour combler des besoins de main-d'œuvre des industries de leur territoire.

Digression : AEP et PAMT comblent parfois un même besoin de qualification.

- Il est intéressant de constater qu'on développe des AEP (ou de la formation sur mesure financée par EQ) en réponse aux problèmes de recrutement des entreprises et qu'on développe des PAMT en réponse aux besoins de formation des entreprises sur un même besoin de qualification non assouvi par la formation professionnelle initiale.
- Il arrive donc que les deux dispositifs comblent un même besoin de qualification pour des clientèles qui ont échappé à la formation professionnelle initiale (sans papier de la main-d'œuvre ou papier non significatif) : les **AEP pour les demandeurs d'emploi** et le **PAMT pour les salariés**.

L'AFP aussi, mais ce programme offre moins d'intérêt.

- L'AFP offre peu d'intérêt pour les entreprises pour au moins trois raisons :
 - les élèves dirigés dans cette filière éprouvent des difficultés d'apprentissage et des difficultés de tout ordre, clientèle à l'égard de laquelle les entreprises ont beaucoup de réserves ;
 - cette formation ne donne pas les connaissances nécessaires à la progression professionnelle ;
 - les entreprises ont la capacité et l'habitude de former elles-mêmes la main-d'œuvre aux postes d'ouvriers semi-spécialisés et de journaliers.
- Pour résumer : l'AFP, de par sa clientèle et de par son niveau de formation, ne représente pas une grande valeur ajoutée pour les entreprises.
 - *Nos deux optimiseurs, ils ont juste le petit cours d'ouvriers de scierie. Ouvriers de scierie, ce sont des fractions de modules de DEP qui montrent comment opérer les machines. Ça c'est donné à la demande des entreprises, il y a quelques années. Ils touchent un peu à tout, mais la formation n'est pas assez longue. Nos deux optimiseurs ont suivi ce cours-là et ils ont appris sur le terrain. C'est pour ça qu'ils ont des lacunes, l'écart qu'il y a entre ce qu'on veut et ce qu'ils ont, part de là. S'ils avaient suivi un DEP, il n'y aurait pas cet écart-là. (scierie)*

La formation sur mesure

- La formation sur mesure peut être appréhendée sous différentes catégories. Nous en avons privilégié deux :
 - la formation sur mesure destinée à la main-d'œuvre en emploi généralement pour une entreprise;
 - la formation sur mesure destinée à la main-d'œuvre en recherche d'emploi (et autres clientèles d'EQ) généralement pour plusieurs entreprises.

- La formation sur mesure est un champ volatile (problème similaire à l'AEP) :
 - l'instabilité de la source de financement;
 - les mésententes entre sur les perspectives d'emploi;
 - l'instabilité ou la difficulté de la clientèle d'EQ.
 - Lorsque l'économie ne va pas bien – situation que nous avons connue au cours des années 80 et 90 – le bassin de candidats disponibles pour la formation est important. À l'inverse, lorsque l'économie va bien, ce bassin diminue. À ce dernier problème s'en ajoute un qui lui est consubstantiel : non seulement y a-t-il moins de candidats, mais ceux qui restent sont plus difficiles.

Les tables de main-d'œuvre sectorielles et territoriales

- Dans les régions, depuis une dizaine d'années, on assiste à la mise sur pied de tables de concertation dédiées spécifiquement aux problèmes de main-d'œuvre en région.
 - Ces tables rassemblent des employeurs – généralement des secteurs d'activités prédominants ou importants du territoire – et des acteurs institutionnels dont le centre local d'emploi, la commission scolaire et le collège.

- Nous en avons observé trois et tenté de dégager, pour chacune, des facteurs qui expliquent leur réussite ou leur échec. Voici ce que nous avons retenu :
 - Lorsque de tels organismes sont initiés par les employeurs (ce qui est rare), ils ont plus de chance de réussir. Les employeurs ayant une définition claire du problème et du besoin, les acteurs institutionnels ajustent mesures, programmes et procédures, etc. afin d'y répondre (un cas absolument exemplaire : la Table forêt de l'industrie de la première transformation du bois des Hautes Laurentides).
 - Lorsque de tels organismes sont initiés par les acteurs institutionnels, la définition du problème et du besoin, de même que la solution proposée **sont fortement colorés par la mission et les contraintes de l'organisme qui impulse l'action**. Et de ce fait, les risques sont élevés de ne pas mobiliser les entreprises ou de ne le faire qu'à moitié.

En guise de conclusion, un constat...

- Au terme de cette étude, nous faisons le constat d'un « mal fonctionnement » de l'environnement de formation à destination de l'industrie manufacturière et de sa main-d'œuvre ouvrière.
- Les dispositifs de l'environnement sont développés par des acteurs différents qui travaillent, souvent de concert certes, mais chacun avec une perception des solutions tributaire de son appartenance institutionnelle et, surtout, tributaire des règles et des contraintes de son organisation (politiques, économiques ou autres).
- Ce « mal fonctionnement » est ressenti avec beaucoup, beaucoup d'acuité par les acteurs sectoriels et régionaux. Ils ont le sentiment de travailler à la pièce et à l'aveugle probablement parce que ce sont des acteurs de proximité qui ont à rassembler les morceaux (donc à mettre les dispositifs en système) pour offrir un service adéquat aux entreprises et aux individus.

et une piste de solution.

- Dans ce monde dans lequel nous entrons de la formation tout au long de la vie – qui plus est dans notre société qui connaît un important déficit de formation professionnelle – il est difficile de concevoir :
 - que les travailleurs et travailleuses prestataires de l'assurance emploi (les mises à pied temporaires entre autres) n'aient pas davantage accès à la formation;
 - que les programmes de la formation professionnelle ne soient pas plus accessibles à la clientèle en emploi.
- Ce qui manque, c'est une vision « mise en système » de l'environnement de formation. C'est déjà bien de tenter d'établir des équivalences et des passerelles. Mais ce n'est là qu'un élément du puzzle. Il faut autre chose de plus englobant.
- Il y a actuellement des propositions intéressantes qui semblent aller dans ce sens, soit la stratégie de qualification de la main-d'œuvre proposée par le Plan gouvernemental pour l'emploi (pour l'aspect systémique) et la décentralisation du financement de la formation aux régions proposée par le Rapport Gervais sur l'accès à l'éducation (pour l'aspect territorial).
- Il faut donner aux acteurs de proximité les moyens d'agir ensemble. Des solutions intéressantes peuvent émerger d'une approche plus « bottom – up ».