



**LES SERVICES OFFERTS AUX ENTREPRISES  
PAR LE RÉSEAU DE L'ÉDUCATION :  
POUR UN MEILLEUR ACCÈS  
AUX RESSOURCES COLLECTIVES**

AVIS À LA MINISTRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT

Décembre 2010

# SOMMAIRE

L'actualisation des savoirs et des compétences des personnes tout au long de leur vie joue un rôle central dans leur capacité d'adaptation aux changements. Le développement des ressources humaines dans les entreprises contribue à cette actualisation et le réseau de l'éducation de même que les organismes de main-d'œuvre ont un rôle à exercer à cet égard. Devant le retard du Québec en matière de participation des adultes à la formation continue et l'importance du défi à relever pour assurer le développement de la main-d'œuvre en emploi, le Conseil a jugé opportun de mettre en lumière la réponse du réseau de l'éducation aux besoins des entreprises et de leur personnel en matière de formation continue.

À cette fin, le Conseil propose dans son avis un éclairage en trois temps : un regard historique, un état des lieux et une prospective pour guider la contribution complémentaire du réseau de l'éducation, en vue d'un développement accru des compétences de la main-d'œuvre en emploi. Pour élaborer son avis, le Conseil a eu recours à des recherches documentaires dans le but de faire connaître les aspects historiques du développement de l'offre de services dans les organismes scolaires et il a effectué différentes collectes de données pour mieux connaître et comprendre l'état actuel de l'offre de services en réponse aux besoins de formation continue des entreprises et de leur personnel.

D'une part, l'historique a mis en évidence certaines incohérences entre les intentions inscrites dans les encadrements et la réalité de l'offre de services aux entreprises. D'autre part, l'examen de l'état des lieux a permis de constater que les organismes scolaires sont présents et actifs et qu'ils déploient des efforts afin d'apporter une réponse pertinente aux besoins de formation continue de la main-d'œuvre en emploi et à ceux des entreprises. Toutefois, on observe que les services aux entreprises se situent parfois à la marge des activités régulières des établissements d'enseignement, ce qui crée des tensions à l'intérieur de ceux-ci. Des tensions apparaissent également entre les acteurs du réseau de l'éducation et ceux du développement de la main-d'œuvre. La collaboration varie d'un endroit à l'autre et le partenariat a de la difficulté à s'installer à demeure.

À la suite de ces observations, le Conseil dégage des orientations pour guider l'action et présente certaines recommandations à la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport ainsi qu'aux acteurs de l'éducation. Avant de les aborder, le Conseil tient à souligner que, selon lui, la formation continue à l'intention des entreprises et de leur personnel se situe à la jonction du domaine public et du domaine privé. Les décisions qui guident l'organisation des activités de formation continue de la main-d'œuvre supposent la conciliation des intérêts individuels et collectifs, de façon à démocratiser l'accès à la formation continue pour le plus grand nombre d'entreprises, quelle que soit leur taille, et le plus grand nombre de travailleuses et de travailleurs, peu importe leur fonction et leur statut. Dans cet avis, le Conseil fait valoir que les services aux entreprises et l'offre de formation continue aux personnes en emploi doivent être considérés dans la perspective de leurs retombées collectives, ce qui appelle à la contribution des acteurs publics, dont les organismes du réseau de l'éducation.

### **Orientation 1 : Affirmer et faire connaître le mandat des organismes du réseau de l'éducation dans leur réponse aux besoins des entreprises et de leur personnel**

Selon le Conseil, les encadrements légaux actuels n'accordent pas une place significative à l'offre de services à l'intention des entreprises. Les lois ne mentionnent pas l'existence de tels services et ne confient pas de mandat explicite aux organismes scolaires dans ce domaine. Les commissions scolaires et les cégeps n'ont pas l'obligation d'assurer une réponse aux besoins des entreprises, mais ils y sont toutefois autorisés. Les commissions scolaires et les cégeps ont ainsi développé, avec l'appui de différents programmes publics, une expertise appréciée dans ce domaine et offrent une gamme variée de services. Les universités, quant à elles, intègrent les activités de formation à des fins de développement professionnel dans leurs activités régulières d'enseignement, selon les règles régissant leur financement lorsqu'il s'agit d'une formation conduisant à l'obtention d'une sanction (attestation, grade, diplôme ou certificat), mais proposent aussi des activités de perfectionnement pour assurer la formation continue de professionnelles et de professionnels à la suite de demandes d'entreprises ou d'organisations, dont les ordres professionnels. En somme, la reconnaissance des services à l'intention des entreprises dans les encadrements légaux du système d'éducation revêt un caractère paradoxal. En effet, alors qu'une place significative est accordée à la formation continue des personnes en emploi, les encadrements sont moins déterminants quant au rôle des établissements d'enseignement dans la réponse aux besoins des entreprises. Le Conseil recommande donc à la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport de rendre explicite le mandat du réseau de l'éducation dans ce domaine et de le faire connaître.

### **Orientation 2 : Soutenir l'offre de services aux entreprises des organismes du réseau de l'éducation en assurant notamment les ressources indispensables au maintien et à la continuité de cette offre**

La question du financement approprié des services aux entreprises du réseau de l'éducation a été soulevée par les différents acteurs au cours des activités d'écoute des milieux. Ils soulignent que les conditions d'exercice de leur mandat ne facilitent pas toujours le maintien et le développement des services aux entreprises. Bien que ces services soient une composante d'un établissement d'enseignement, bien qu'ils soient rattachés au réseau de l'éducation, ils ne reçoivent pas toujours le soutien nécessaire. En effet, ils doivent agir avec les contraintes d'un accès limité aux ressources des établissements. Les services aux entreprises existent, mais une équipe restreinte y est affectée. Les activités réalisées sont soumises aux règles du marché, c'est-à-dire aux fluctuations de la demande et à celles des sources de financement privé et des programmes de soutien public. Dans un tel contexte, l'offre de services demeure vulnérable et les services aux entreprises doivent faire face à des limites dans leur capacité de favoriser l'expression de la demande des entreprises et d'assurer l'accès à des ressources éducatives financées par les fonds publics. La continuité de l'offre de services à l'intention des entreprises commande que des ressources soient disponibles et que

celles-ci soient prévisibles dans le temps afin d'assurer le maintien et le développement de l'expertise des services aux entreprises. Le Conseil recommande donc à la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport d'allouer les ressources nécessaires au maintien et à la continuité de cette offre.

**Orientation 3 : Favoriser, au sein de chaque organisme scolaire, de meilleures retombées institutionnelles des services offerts aux entreprises**

Les relations qu'entretiennent les services aux entreprises avec leur organisme d'appartenance sont peu soutenues et soulèvent la question des retombées de système. En effet, de meilleures relations à l'interne pourraient générer de plus grandes retombées sur l'activité éducative de chaque établissement d'enseignement. Mais, en raison des contraintes qui guident leur réponse rapide aux besoins spécifiques de leurs clientèles, les services aux entreprises sont souvent forcés d'agir isolément. Les lieux d'échanges institutionnels sur leurs pratiques sont pratiquement inexistants : les transferts d'expertise des services aux entreprises au secteur régulier sont rares. Les difficultés à rapprocher les deux secteurs sont bien réelles, les deux étant soumis à leurs propres contraintes opérationnelles et à leur culture organisationnelle. Toutefois, bien qu'il faille tenir compte de ces contraintes, le rapprochement entre ces secteurs demeure possible si des efforts en ce sens sont consentis. Afin de maximiser les retombées institutionnelles, le Conseil recommande aux organismes du réseau de l'éducation d'inclure, dans leur plan stratégique, les orientations avancées au chapitre de l'offre de services aux entreprises. Il leur recommande en outre d'encourager les échanges d'expertise professionnelle des ressources humaines affectées à l'enseignement régulier et aux services aux entreprises. Enfin, il leur recommande d'explorer des modalités d'organisation qui favoriseraient une utilisation optimale des ressources et du personnel des établissements d'enseignement.

**Orientation 4 : Favoriser l'établissement d'alliances entre les différents services aux entreprises afin de renforcer l'offre du réseau de l'éducation**

Le Conseil a observé deux tendances dans l'organisation des services aux entreprises : la conclusion d'alliances entre ces derniers et, à l'opposé, une forte concurrence entre les organismes scolaires dans le marché de la formation. À la lecture des résultats de recherche sur le sujet, on constate que la deuxième tendance s'exerce plus fortement. Pourtant, tisser plus étroitement des liens de collaboration, tant entre les organismes d'un même ordre d'enseignement que d'un ordre d'enseignement à l'autre, et les consolider quand ils existent demeure l'objectif à atteindre, à court ou à moyen terme, car cette voie favorise une plus grande accessibilité à la formation et elle est de nature à renforcer l'offre d'un réseau de services aux entreprises et aux organisations. La mise en commun de l'expertise peut prendre diverses formes et il appartient aux organismes scolaires de décider de la nature des collaborations. Le Conseil recommande donc aux organismes du réseau de l'éducation de

convenir de la meilleure utilisation possible de leurs créneaux respectifs d'intervention et de réguler ainsi l'offre de services du réseau sur un territoire donné.

**Orientation 5 : Soutenir le partenariat des acteurs publics agissant auprès des entreprises, favorisant de la sorte le développement d'une culture de la formation continue**

Le Conseil constate enfin que le partenariat entre le réseau de l'éducation et celui de la main-d'œuvre constitue un enjeu majeur, surtout dans les commissions scolaires et les collèges. Au cours des dernières années, le gouvernement du Québec a multiplié les efforts pour favoriser le développement d'une culture de la formation continue dans les entreprises. Des dispositifs de formalisation des pratiques de formation ont été mis en œuvre et les entreprises peuvent avoir recours à des modalités qui tiennent davantage compte des contraintes de leur organisation. Les entreprises peuvent puiser dans un éventail de services qui leur sont offerts, par le secteur privé et par le secteur public, sans compter les ressources dont elles peuvent disposer à l'interne, aux fins de développement de leurs ressources humaines. Mais l'éventail des besoins de formation continue du personnel des entreprises est large. Au sein des organismes publics, il importe donc de réaffirmer l'importance du partenariat à l'échelle nationale, régionale, locale et sectorielle afin de définir les créneaux complémentaires d'activités des acteurs publics, du réseau de l'éducation et de celui de la main-d'œuvre. À cet effet, le Conseil recommande à la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport de soutenir le partenariat des réseaux de l'éducation et de la main-d'œuvre dans l'offre de services aux entreprises, de concert avec la ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et avec la collaboration de la Commission des partenaires du marché du travail.

Bref, le Conseil juge important que la réponse aux besoins des entreprises et de leur personnel soit reconnue et perçue comme partie intégrante de la mission des établissements d'enseignement et que le soutien nécessaire y soit accordé. De plus, il invite l'ensemble des organismes des réseaux de l'éducation et de la main-d'œuvre à travailler en concertation dans le but de développer une réelle culture de la formation continue et d'assurer une offre de services qui réponde aux besoins de la main-d'œuvre et des individus dans un contexte d'évolution rapide des savoirs et des compétences.

\*\*\*

Le texte complet de l'avis est accessible sur le site Internet du Conseil supérieur de l'éducation ([www.cse.gouv.qc.ca](http://www.cse.gouv.qc.ca)). Il est aussi possible d'en demander un exemplaire en téléphonant au 418 643-3851.