

La formation continue du personnel des entreprises. Un défi pour le réseau public d'éducation

Synthèse

Depuis quelques années, au Québec comme ailleurs, la formation continue du personnel des entreprises est une question qui revêt de plus en plus d'importance. Les milieux de travail sont en effet traversés par des transformations accélérées qui rendent nécessaire le développement soutenu des compétences de la main-d'œuvre par la formation. Les organisations font face à de nouvelles réalités : le développement des technologies de l'information et de la communication; la dynamique des marchés internationaux qui forcent les entreprises à améliorer sans cesse la qualité de leurs produits et services; les changements consécutifs à l'explosion des sciences et à leurs applications sur le plan technologique; les mutations profondes du marché de l'emploi et de l'organisation du travail.

Les établissements du réseau public d'éducation, commissions scolaires, collèges et universités, ont une importante responsabilité et sont pressés d'agir, comme agents de formation initiale certes mais aussi comme agents de formation continue de la main-d'œuvre. Il s'agit en fait pour le réseau public d'éducation de développer en son sein une culture de la formation continue du personnel des entreprises pour tenir compte des transformations technologiques et de l'organisation du travail.

Balises du mandat du réseau public d'éducation dans la formation continue du personnel des entreprises et des autres organisations

Le Conseil entend par «formation continue du personnel des entreprises et des autres organisations», une activité de formation liée à l'emploi, soutenue financièrement ou autrement, par l'entreprise ou l'organisation, que l'initiative de la formation relève de l'employeur, d'un salarié ou d'un groupe de salariés ou de leurs représentants. Conçue pour développer divers types de compétences liées à l'emploi, la formation vise à permettre au personnel d'effectuer son travail plus efficacement, d'avoir une plus grande maîtrise de son travail et des changements et, le cas échéant, d'être préparé à assumer d'autres tâches ou responsabilités dans la même entreprise ou organisation, dans le même secteur d'activité ou dans un autre, à la suite de modifications d'ordre technique ou organisationnel ou par choix professionnel du salarié.

Pour être qualifiante et transférable, la reconnaissance des compétences représente un enjeu important de la formation continue. Cet enjeu interpelle l'ensemble des organismes prestataires de formation, notamment les établissements publics des trois ordres d'enseignement, ainsi que les entreprises et les organisations au sein desquelles s'exerce

la mobilité du personnel. Le Conseil souligne dans ce premier chapitre de son avis que la formation continue a des appuis dans les lois déterminant le mandat des commissions scolaires et des collèges. Le mandat des universités dans la formation continue des personnes en emploi n'est cependant pas inscrit dans une loi. Néanmoins, dans les structures mises en place, les établissements universitaires ont rendu explicite leur mandat en matière de perfectionnement des professionnelles et des professionnels ainsi qu'en ce qui a trait au développement de leur milieu.

Le Conseil constate cependant que la préoccupation de la formation du personnel des entreprises et autres organisations n'est pas suffisamment présente dans le fonctionnement des établissements publics d'éducation.

Les pratiques des entreprises au Québec et au Canada en matière de formation de leur personnel

Dans le chapitre deux, le Conseil fait le point sur les pratiques des entreprises en matière de formation continue. Il constate qu'au Québec, la proportion d'entreprises qui déclarent fournir de la formation structurée est inférieure à celle des entreprises canadiennes. L'importance de la formation structurée croît avec la taille de l'entreprise et la formation est plus présente dans les entreprises du secteur tertiaire. Enfin, les petites et moyennes entreprises se montrent de plus en plus favorables à la formation continue et l'adaptation à la tâche demeure le type de formation prédominant.

La proportion de personnes qui déclarent bénéficier d'une formation entièrement ou partiellement payée par l'employeur est faible au Canada et plus encore au Québec; l'importance de la formation facilitée par l'employeur croît avec la taille de l'entreprise. Ce sont les personnes plus scolarisées et dont le revenu est plus élevé qui profitent davantage de cette formation facilitée par l'employeur. Conséquemment, les personnes qui ne détiennent pas un diplôme d'études secondaires sont particulièrement désavantagées. Enfin, l'accès augmente avec l'ancienneté dans l'entreprise.

L'avis du Conseil fait état de plusieurs autres constats tels : en 1995, une entreprise québécoise sur cinq détermine les besoins de formation de son personnel à partir du plan stratégique de l'entreprise ; une PME québécoise sur deux n'a aucun plan de formation de ses ressources humaines; il y a un rapport direct entre la profession ou catégorie professionnelle et l'accès à la formation structurée et à celle facilitée par l'employeur; l'engagement des directions d'entreprises autant que du personnel dans une démarche de formation continue établie à partir d'une méthode formelle d'estimation des besoins est faible dans les entreprises québécoises; les associations patronales, professionnelles, syndicales ou autres ont un rôle important pour la sensibilisation de leurs membres à la formation continue ; la formation pour l'adaptation à la tâche est dispensée habituellement par du personnel interne de l'entreprise; les catégories de besoins auxquelles les

employeurs accordent le moins d'importance dans la formation continue ont trait aux compétences sociales, aux compétences de base et à la langue seconde.

L'examen des facteurs de succès de la formation continue, conduit le Conseil, à l'instar des milieux intéressés, à conclure qu'il reste encore beaucoup à faire pour développer au Québec une culture de la formation continue qui ferait de celle-ci un outil stratégique permettant aux entreprises et aux autres organisations, tout autant qu'aux personnes qui y travaillent, de s'adapter de façon permanente aux changements qui traversent l'économie et le travail. Les facteurs de succès dont on a fait état constituent donc autant d'enjeux pour l'atteinte de cette finalité.

Le contexte de développement de la formation continue du personnel des entreprises et des autres organisations au Québec

Il appartient aux établissements du réseau public d'éducation de profiter des récents encadrements gouvernementaux qui font tous appel au partenariat afin que se développent des alliances stratégiques, d'abord entre les établissements de formation eux-mêmes, et ensuite avec les entreprises et organisations qui représentent les travailleuses et les travailleurs en emploi et les organismes du réseau de la main-d'œuvre. La contribution du réseau public d'éducation est capitale. Le défi, et les établissements ne partent pas de zéro, consiste en un rapprochement encore plus grand de l'école et de l'entreprise grâce à une offre de service de formation large et complémentaire. Il s'agit en effet de lier étroitement formation et travail, formation et avancement de carrière; il s'agit de rendre accessibles, dans de brefs délais, programmes, formules pédagogiques, modalités d'organisation de la formation, instruments d'évaluation et de sanction. Les établissements publics ont certes le mandat et l'expertise, mais il faut aussi qu'ils accompagnent le changement, et en suivent le rythme. Il faut assurer la consolidation du rôle des établissements du réseau public dans la réponse aux besoins de formation continue des entreprises et des autres organisations. C'est ainsi que la concurrence qui est parfois observée entre établissements publics d'éducation doit céder la place à la complémentarité des services.

Orientations et conclusion

L'analyse de la problématique de la formation continue du personnel des entreprises et des autres organisations amène le Conseil à proposer les orientations et recommandations qui suivent.

- Il importe que chaque établissement détermine le cadre de ses interventions de même que ses orientations stratégiques et les fasse connaître, à l'extérieur de ses murs mais aussi en son sein même. C'est pourquoi le Conseil recommande que la ministre de l'Éducation et les établissements du réseau public rendent explicites dans leurs orientations et plans d'action leur volonté d'exercer leurs responsabilités dans l'offre de services de formation continue du personnel des

entreprises et des autres organisations, mandat qui fait partie de leur mission éducative.

- L'importance que revêt la formation continue du personnel des entreprises et des autres organisations, pour les personnes et pour la collectivité québécoise, oblige le réseau public d'éducation à affirmer ses responsabilités dans l'établissement des orientations et des actions à prendre pour favoriser cette formation. Il s'agit en somme, pour la société québécoise, d'un juste bénéfice en retour de son investissement dans le système d'éducation. Dans cette perspective, le Conseil recommande à la ministre de l'Éducation d'accorder une attention accrue à la formation continue du personnel des entreprises et des autres organisations et d'exercer un leadership dans la définition des orientations éducatives en cette matière. De façon concrète, cette attention devrait se traduire dans la politique de formation continue annoncée.
- La nécessité de sensibiliser le personnel des entreprises amène le Conseil à souligner que le partenariat étroit amorcé entre les ordres professionnels et les établissements du réseau public d'éducation doit être soutenu et que les établissements publics de formation doivent non seulement tenir compte des besoins et plans d'action déterminés par les comités sectoriels de main-d'œuvre, mais ils doivent aussi participer activement à ces structures partenariales de développement de la main-d'œuvre.
- La politique de développement local et régional du gouvernement du Québec et la loi à laquelle elle a donné lieu mettent résolument l'accent sur le partenariat. Devant l'importance des enjeux relatifs à l'éducation (formation initiale et formation continue) pour favoriser le développement économique local et régional, le Conseil recommande à la ministre de l'Éducation de faire valoir auprès de ses collègues du gouvernement, et notamment auprès du ministre des Régions, l'importance d'une participation continue du milieu de l'éducation aux instances de développement local et régional. Le Conseil réitère, en contrepartie, la nécessité que les commissions scolaires, les cégeps et les universités conviennent de mécanismes de coordination de leurs interventions respectives pour favoriser l'atteinte des objectifs de développement déterminés dans les instances de concertation.
- Le maintien et le développement de l'expertise des établissements de formation exige des établissements publics d'éducation qu'ils investissent dans la formation continue de leurs ressources humaines. C'est pourquoi le Conseil invite les établissements à mettre en œuvre des activités de formation continue de leur personnel des services aux entreprises et aux autres organisations qui dépassent la mise en marché de leurs services aux organisations. Il recommande en outre à la ministre de l'Éducation de favoriser la réalisation d'activités de perfectionnement du personnel des établissements qui interviennent en entreprise de même que la conception d'outils qui permettent le développement continu de l'expertise du réseau public d'éducation dans ses interventions en entreprise.
- La contrainte de l'autofinancement des services aux entreprises conduit chaque établissement à envahir le marché, à occuper le terrain le plus large possible. La concurrence dont il est souvent fait mention s'établit certes entre organismes publics et privés de formation, mais aussi entre les ordres d'enseignement et entre les établissements d'un même ordre. Le Conseil réitère l'importance que les commissions scolaires, les cégeps et les universités s'engagent résolument

dans la voie d'une offre complémentaire de leurs services à l'intention des entreprises et des autres organisations.

- S'il est loin d'être le seul, le champ d'intervention du réseau public d'éducation dans la formation continue de la main-d'œuvre en emploi constitue un lieu privilégié de contribution au développement socio-économique des territoires. À cet égard, le Conseil recommande que chacun des établissements publics précise l'apport de ses services aux entreprises dans le développement local et régional et son insertion dans les plans d'action convenus dans les diverses structures de concertation.
- L'éventail des besoins de formation du personnel des entreprises et des autres organisations est large. C'est la raison pour laquelle le Conseil invite les établissements du réseau public d'éducation, en concertation avec leurs partenaires locaux et régionaux, à examiner le marché des services de formation offerts sur leur territoire et à définir leurs créneaux d'intervention en considérant les domaines dans lesquels ils ont développé une expertise, en formation technique ou professionnelle comme en formation générale.
- Selon le Conseil, l'expansion que les services de formation sur mesure sont amenés à connaître oblige le ministère et les institutions dont le mandat et la responsabilité sont de sanctionner les acquis de formation à tout mettre en œuvre pour se doter des instruments requis. Devant l'importance que revêt cette reconnaissance et devant l'urgence d'en relever le défi, le Conseil recommande à la Ministre que des décisions soient prises sur les suites qu'elle compte donner au projet de création d'une banque de compétences en formation professionnelle et technique ou à tout autre système pouvant assurer en toute équité la reconnaissance des acquis.
- Étant donné les difficultés réelles auxquelles peuvent faire face les entreprises et les organisations de même que leur personnel pour la mise en œuvre d'activités structurées de formation continue liée à l'emploi, le Conseil invite le ministère de l'Éducation et les établissements du réseau public à explorer des formules novatrices d'accès à la formation.