

INCITER LES EMPLOYEURS À INVESTIR DANS LA FORMATION EN MILIEU DE TRAVAIL

Rapport sur une série de tables rondes régionales

APPRENTISSAGE ET LE MILIEU DE TRAVAIL

Centre du savoir

Avril 2009

Ron Saunders

Ce rapport a été préparé pour le Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu du travail (CSAMT) par Ron Saunders des Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, et avec le soutien financier du Conseil canadien sur l'apprentissage. Il est diffusé par le Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu du travail dans l'esprit de promouvoir l'échange de connaissances. Cependant, les opinions et conclusions tirées par les auteures ne sont pas nécessairement celles du Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu du travail et ses membres.

Le Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu du travail est l'un des cinq centres du savoir créés par le Conseil canadien sur l'apprentissage dans tout le Canada. Le Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu du travail est codirigé par les Manufacturiers et Exportateurs du Canada et le Congrès du travail du Canada.

Cette publication est également disponible en version électronique sur le site Web du Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu du travail du Conseil canadien sur l'apprentissage au www.ccl-cca/MilieuTravail, et sur le site Web des Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, au www.rcrpp.org.

Pour obtenir de plus amples informations à propos de cette publication, veuillez communiquer avec:

Le Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu du travail
1 rue Nicholas, bureau 1500
Ottawa, Ontario K1N 7B7
CANADA
Tél.: (613) 241-3222
Télec.: (613) 563-9218
Courriel: info@wlkc-csamt.ca

© 2009 Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu du travail et Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques

Tous droits réservés. Cette publication peut être reproduite en partie ou dans sa totalité avec la permission écrite du Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu du travail. Pour obtenir cette permission, veuillez communiquer avec : info@wlkc-csamt.ca. Ces documents ne doivent être employés qu'aux fins non-commerciales.

Veuillez citer cette publication selon le format suivant :

Saunders, Ron (2009). Inciter les employeurs à investir dans la formation en milieu de travail: Rapport sur une série de tables rondes régionales. Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu du travail et Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques: Ottawa, Canada. 29 pages.

This report is also available in English under the title *Fostering Employer Investment in Workplace Learning: Report on a Series of Regional Roundtables*.

Le Conseil canadien sur l'apprentissage est un organisme indépendant à but non lucratif financé en vertu d'une entente avec Ressources humaines et Développement social Canada. Il a pour mission de favoriser et de soutenir la prise de décisions fondées sur des éléments objectifs en ce qui concerne l'apprentissage à tous les stades de la vie, depuis la petite enfance jusqu'au troisième âge.

Résumé

Investir dans le perfectionnement des compétences et des connaissances des travailleurs canadiens devient chaque jour plus crucial; il y a à cela plusieurs raisons:

- On ne peut plus compter sur des cohortes nombreuses de jeunes pour renouveler la main d'œuvre: la plupart de ceux qui formeront la main-d'œuvre de 2015 sont déjà dans la vie active.
- L'évolution rapide de la technologie ainsi que les exigences de l'économie mondiale du savoir, entraînent un perfectionnement et un changement fréquents des compétences nécessaires au travail.
- La formation peut aider à améliorer l'employabilité des travailleurs mis à pied tout en répondant aux besoins des industries croissantes en matière de main d'œuvre qualifiée.

Le Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu de travail (CSAMT) s'est associé aux Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (RCRPP) pour organiser une série de tables rondes sur les investissements des employeurs dans la formation reliée au travail; celles-ci ont eu lieu à Toronto, Halifax, Yellowknife et Edmonton. Ces tables rondes ont réuni des hauts fonctionnaires et des cadres patronaux et syndicaux, des collèges/universités, des organismes autochtones et des ONG d'une même province, territoire ou région. Leur objectif est de relever des mesures pratiques qui feraient en sorte que la qualité et la quantité de l'apprentissage dispensé en milieu de travail au Canada répondent exactement aux besoins de l'économie et développe le plein potentiel des travailleurs canadiens. Quelque 120 personnes ont pris part aux quatre tables rondes.

Le présent document rapporte l'essentiel des discussions qui ont eu lieu. Il dégage les thèmes communs ainsi que les différences constatées d'une région à l'autre par rapport aux enjeux identifiés et les actions proposées. Les rapports des tables rondes individuelles sont disponibles sur les sites Web du CSAMT et des RCRPP.

Chaque table ronde a commencé par une mise en contexte fondée sur le contenu du document de travail *Investissements des employeurs dans l'apprentissage en milieu de travail au Canada*, qui a été préparé pour le compte du Conseil canadien de l'apprentissage par Mark Goldenberg, associé de recherche aux RCRPP. Voici quelques faits saillants du document de travail:

- Le rendement du Canada dans le domaine de l'apprentissage en milieu de travail s'est révélé médiocre. Moins de 30 % des travailleurs adultes au Canada suivent des études ou une formation reliée au travail, comparativement à près de 35 % au Royaume-Uni et presque 45 % aux Etats-Unis;
- Plusieurs facteurs empêchent d'en faire plus: les employeurs s'inquiètent du «maraudage», des absences du travail et se demandent si les profits d'une telle formation en justifient les coûts. Et ils ne savent parfois pas comment trouver ou organiser des programmes de formation; et

- On trouve, ici et dans d'autres pays, beaucoup d'idées pour surmonter ces obstacles, et des pratiques prometteuses. Les propositions/pratiques incluent: des partenariats entre les entreprises, les travailleurs, les syndicats, les gouvernements et les établissements d'enseignement; une action énergique de la part des entreprises pour instaurer une culture de la formation; Un ensemble d'outils offrant une grande variété d'initiatives et de mesures de soutien et la souplesse permettant d'en adapter l'application à des besoins et des conditions particuliers; des campagnes de sensibilisation et la collecte de données probantes pour convaincre les employeurs des avantages qu'ils ont à investir dans la formation reliée au travail, et; de meilleures incitations financières de la part des gouvernements aux entreprises et aux particuliers, surtout quand la formation porte sur les compétences de base et l'alphabétisation.

La série de tables rondes sur les investissements des employeurs dans la formation en milieu de travail a appuyé les conclusions des recherches et des discussions précédentes selon lesquelles il reste beaucoup à faire au Canada afin d'améliorer la participation aux activités de formation en milieu de travail ainsi que la qualité des programmes de formation. Elle a également révélé de nouvelles conclusions quant aux points d'entente et de désaccord parmi les groupes d'intervenants en matière de formation en milieu de travail et, dans certains cas, aux aspects locaux et régionaux des enjeux relatifs au développement du marché du travail. Des mesures doivent être notamment prises pour:

- offrir des mesures incitatives d'ordre financier, surtout pour ce qui est de l'investissement dans l'acquisition de compétences hautement polyvalentes comme l'alphabétisation;
- consolider les niveaux de compétences essentielles des travailleurs canadiens;
- améliorer l'accès aux occasions d'apprentissage des travailleurs faisant partie des groupes défavorisés;
- prouver aux employeurs que l'investissement dans les activités de formation génère habituellement un rendement élevé;
- mettre en œuvre des programmes d'apprentissage adaptés à la situation de l'apprenant;
- améliorer la reconnaissance des acquis;
- évaluer les programmes de formation;
- aider les petites et moyennes entreprises à participer à des programmes d'apprentissage structuré;
- favoriser la collaboration et les partenariats en matière d'apprentissage entre tous les intervenants du marché du travail;
- instaurer une culture de l'apprentissage tout au long de la vie.

De nombreuses idées ont été lancées afin de faire progresser chacun de ces aspects. Chaque groupe d'intervenants représenté aux tables rondes (gouvernement, entreprises, syndicats ainsi qu'établissements d'enseignement et de formation et de

diverses ONG) a déterminé qu'il pouvait prendre des mesures pour relever les défis et saisir les occasions qui se présentent. Tous ont également reconnu qu'il est impératif de prendre les devants et de mettre en œuvre les idées proposées. Beaucoup avaient à cœur les occasions d'améliorer les niveaux de compétences et les perspectives des travailleurs individuellement, de leurs employeurs et de leurs collectivités. D'autres se sont également montrés intéressés afin de collaborer à l'élaboration de nouvelles stratégies ainsi que de créer ou de consolider des mécanismes de collaboration.

Les discussions lors des tables rondes ainsi que l'engagement des participants constituent des raisons d'envisager avec optimisme l'avenir de l'apprentissage en milieu de travail au Canada. Cependant, il y a également lieu de se préoccuper des répercussions sur l'investissement des employeurs dans la formation par rapport au ralentissement économique actuel découlant de la crise financière. Cette crise nous apprendra qu'il est important de fonder ses décisions en matière d'investissement sur des considérations à long terme plutôt qu'à court terme. Cette leçon sera-t-elle appliquée à l'investissement dans la formation en milieu de travail? Les gouvernements aideront-ils les employeurs à faire ce qui doit être fait en vue de maintenir notre concurrence à long terme?

Remerciements

Je tiens à remercier John Hugh Edwards, Derwyn Sangster et Alex Stephens, du Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu de travail du Conseil canadien sur l'apprentissage, qui m'ont aidé à organiser les tables rondes et m'ont été d'une aide précieuse pour la rédaction des versions préliminaires du présent rapport et du rapport de chaque table ronde. Je remercie également Ingrid Richter, Kathleen Howard et Tony Nash, qui ont animé avec beaucoup de professionnalisme les séances de réflexion, ainsi que mes collègues des Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (RCRPP), Heather Fulsom et Sue Horsley, qui ont organisé les activités et pris en charge tout le volet logistique. Un grand merci également à Mark Goldenberg, associé de recherche aux RCRPP, qui a rédigé le document de travail et présenté des renseignements d'ordre général lors de trois des quatre tables rondes. Enfin, je remercie le Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu de travail pour son appui financier au projet, ainsi que tous les participants—ils étaient plus de 100—qui ont donné de leur temps et qui sont déterminés à stimuler les investissements des employeurs dans la formation en milieu de travail. Je leur dois des avis éclairés sur la façon d'y parvenir.

Ron Saunders

Introduction

Investir dans le perfectionnement des compétences et des connaissances des travailleurs canadiens devient chaque jour plus crucial; il y a à cela plusieurs raisons dont la première est d'ordre démographique. Le vieillissement de la cohorte de la génération du baby-boom va entraîner un ralentissement de la croissance de la main-d'œuvre et on ne peut plus compter sur des cohortes nombreuses de jeunes pour la renouveler: la plupart de ceux qui formeront la main-d'œuvre de 2015 sont déjà dans la vie active, de sorte qu'il devient urgent d'utiliser à leur plein potentiel les travailleurs dont nous disposons actuellement. La seconde raison poussant à assurer davantage une formation reliée au travail est l'évolution rapide de la technologie ainsi que les exigences de l'économie mondiale du savoir, qui entraînent un perfectionnement et un changement fréquents des compétences nécessaires au travail. De plus, l'évolution du marché du travail souligne l'importance accrue de cette type de formation. D'une part, les pénuries de compétences se font sentir dans certains secteurs et régions. D'autres connaissent un fort taux de chômage ou de licenciements—une tendance qui risque de croître durant la crise financière actuelle. La formation peut aider à améliorer l'employabilité des travailleurs mis à pied tout en répondant aux besoins des industries croissantes en matière de main d'œuvre qualifiée.

L'enjeu des investissements des employeurs dans la formation reliée au travail a fait récemment l'objet de discussions au niveau national. Toutefois, puisque la nature du marché du travail et la structure institutionnelle des systèmes d'éducation et de formation varient d'une province ou territoire à l'autre, il est important de mieux comprendre en quoi ces différentes perspectives provinciales ou régionales diffèrent. Le [Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu de travail](#) (CSAMT) s'est associé aux [Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques](#) (RCRPP) pour organiser une série de tables rondes sur les investissements des employeurs dans la formation reliée au travail. Ces tables rondes réunissent des hauts fonctionnaires et des cadres patronaux et syndicaux, des collèges/universités, des organismes autochtones et des ONG d'une même province, territoire ou région. Leur objectif est de relever des mesures pratiques qui feraient en sorte que la qualité et la quantité de l'apprentissage dispensé en milieu de travail au Canada répondent exactement aux besoins de l'économie et développent le plein potentiel des travailleurs canadiens.

La première de ces tables rondes a eu lieu à Toronto le 6 décembre 2007, la deuxième à Halifax le 18 février 2008, la troisième à Yellowknife le 21 mai 2008 et la quatrième à Edmonton, le 18 novembre 2008. Les quelque 120 participants aux quatre tables rondes provenaient de milieux divers et épousaient des points de vue différents : employeurs et associations d'employeurs, syndicats, éducateurs, ONG et gouvernements (surtout municipaux et provinciaux). La liste des participants se trouve en annexe.

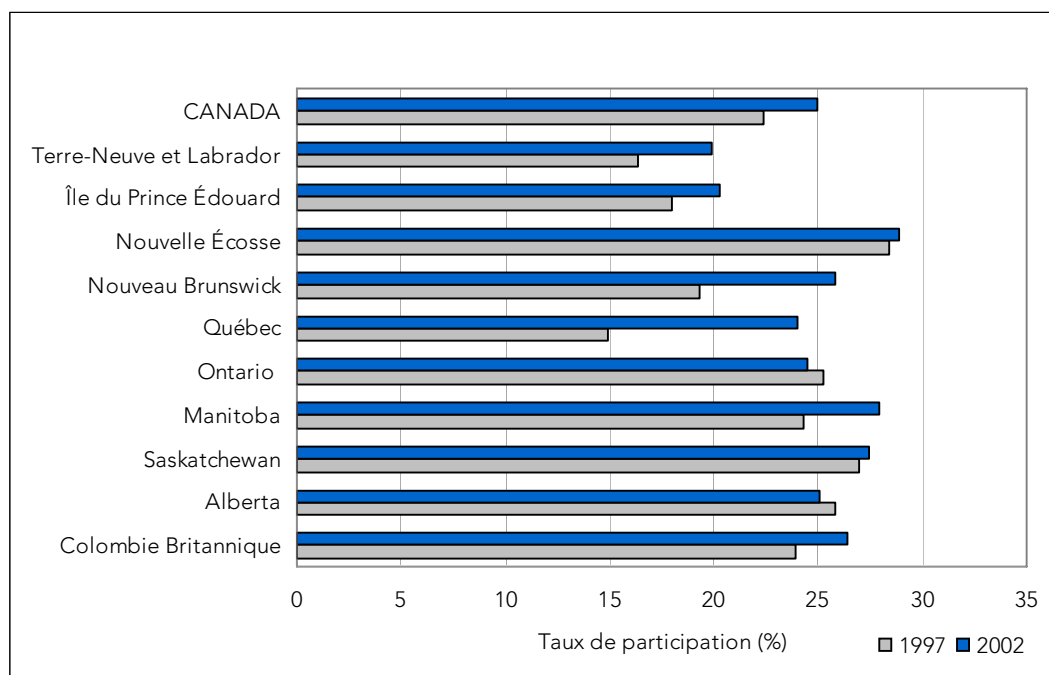
Le présent rapport reprend les faits saillants des discussions et fait ressortir les thèmes communs et les différences régionales en ce qui a trait aux enjeux et aux mesures proposées. Le rapport détaillé de chaque table ronde peut être consulté sur les sites

Web du [Conseil canadien sur l'apprentissage](#) (dans la section réservée au Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu de travail) et des RCRPP.

Contexte

Le rendement du Canada dans le domaine de l'apprentissage en milieu de travail s'est révélé médiocre. Moins de 30 % des travailleurs adultes au Canada suivent des études ou une formation reliée au travail, comparativement à près de 35 % au Royaume-Uni et presque 45 % aux États-Unis (Goldenberg, 2006). De plus, comme le montre la Figure 1, la formation appuyée par l'employeur a dans l'ensemble peu progressé au Canada entre 1997 et 2002, bien qu'on note de réels progrès au Québec et au Nouveau-Brunswick.

Figure 1
La formation appuyée par l'employeur au Canada



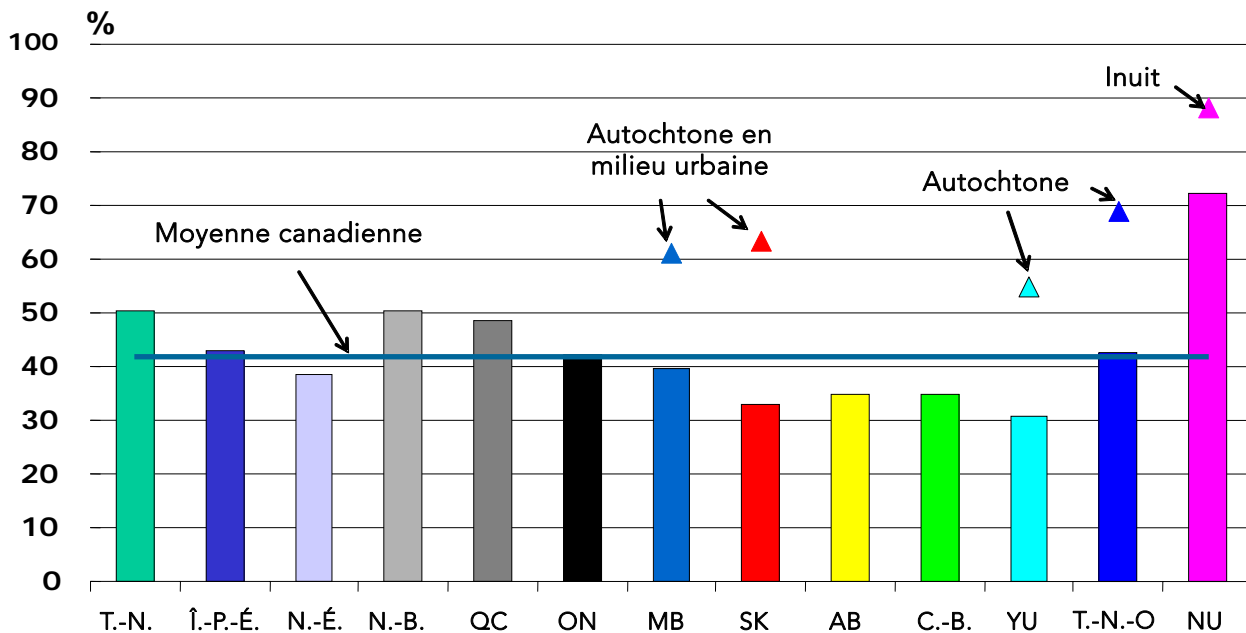
Source: Tiré de Peters (2004). Travail et formation : premiers résultats de l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes de 2003. Statistique Canada.

Il s'avère que les employeurs qui investissent largement dans des programmes de formation destinés à leurs employés en retirent habituellement un bon rendement (Bailey, 2007).

Les possibilités d'apprentissage accessibles aux adultes les moins éduqués, qu'il s'agisse de réintégrer le système scolaire officiel grâce à des programmes financés par le gouvernement et dispensés dans la collectivité ou de profiter d'activités de formation appuyées par l'employeur, sont en général maigres au Canada (Myers et de Broucker,

2006). Pourtant, environ 40 % des adultes canadiens ne possèdent pas les compétences de base en lecture, en écriture et en calcul dont ils ont besoin pour vivre et travailler dans la société actuelle¹. Comme le montre la figure 2, certains provinces et territoires s’en sortent mieux que d’autres en matière de littératie des adultes. Néanmoins, même dans les instances qui affichent les meilleurs résultats, le pourcentage des adultes se trouvant aux deux niveaux inférieurs de l’échelle internationale d’alphabétisation des adultes se situe à plus de 30 %, ce qui reste très préoccupant.

Figure 2. La Proportion des 16-65 ans ayant de faibles capacités de lecture et d’écriture



Source: Miser sur nos compétences : résultats canadiens de l'Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes, 2005 (EIACA). Statistique Canada.

En 2006, le Conseil canadien sur l'apprentissage a demandé aux RCRPP de préparer le document de travail, [Investissements des employeurs dans la formation en milieu de travail](#), dont l’auteur était Mark Goldenberg, associé de recherche auprès des RCRPP. Ce document présente des données sur la performance du Canada, passe en revue ce qui se fait au Canada et ailleurs pour stimuler l’investissement dans la formation reliée au travail, et rend compte d’entrevues réalisées avec des dirigeants du patronat, des syndicats, des gouvernements et du monde de l’éducation au Canada. Ses principales conclusions sont les suivantes:

¹ Statistique Canada, Miser sur nos compétences : Résultats canadiens de l’Enquête internationale sur l’alphabétisation et les compétences des adultes 2003, Ottawa, 2005.

Plusieurs facteurs empêchent d'en faire plus :

- Les employeurs (spécialement ceux des petites et moyennes entreprises) s'inquiètent du « maraudage », des absences du travail et se demandent si les profits d'une telle formation en justifient les coûts;
- Les employeurs ne savent parfois pas comment trouver ou organiser des programmes de formation qui répondent à leurs besoins; et,
- Les travailleurs doutent de l'engagement du gouvernement et des employeurs envers des activités significatives de formation en milieu de travail.

On trouve, ici et dans d'autres pays, beaucoup d'idées pour surmonter ces obstacles, et des pratiques prometteuses. Les propositions/pratiques incluent:

- Des partenariats entre les entreprises, les travailleurs, les syndicats, les gouvernements et les établissements d'enseignement;
- Une action énergique de la part des organisations d'affaires pour instaurer une culture de la formation;
- Un ensemble d'outils offrant une grande variété d'initiatives et de mesures de soutien et la souplesse permettant d'en adapter l'application à des besoins et des conditions particuliers;
- Des campagnes de sensibilisation et la collecte de données probantes pour convaincre les employeurs des avantages qu'ils ont à investir dans la formation reliée au travail; et
- De meilleures incitations financières de la part des gouvernements aux entreprises (crédits d'impôt, fonds de formation de contrepartie, système s'appuyant sur la contribution obligatoire des employeurs, comme au Québec, etc.) et aux particuliers (congé de formation, bons de formation, comptes d'apprentissage, utilisation de l'assurance-emploi pour accorder des prestations aux travailleurs en congé de formation, etc.), spécialement quand la formation porte sur les compétences de base et l'alphabétisation.

Des idées similaires ont été exprimées lors d'une table ronde nationale à l'automne 2006 et du deuxième symposium annuel du CSAMT sur l'apprentissage en milieu de travail en juin 2007. Ces conclusions servent de toile de fond aux discussions des tables rondes régionales sur les investissements des employeurs dans la formation reliée au travail.

Faits saillants des discussions des tables rondes

La présente section du rapport résume les questions et les mesures qui ont fait l'objet des quatre tables rondes. Les catégories utilisées ci-dessous pour présenter l'information se chevauchent inévitablement, de sorte que les enjeux présentés sous une rubrique peuvent être pertinents ailleurs.

Chaque table ronde a débuté par des discussions en petits groupes formés de participants issus de différents secteurs afin de définir les questions, les enjeux et les possibilités. Par la suite, les participants ont été groupés par secteurs (gouvernements, entreprises, syndicats, éducateurs et fournisseurs de formation ainsi qu'ONG dans certains cas). Les participants ont alors pu proposer des mesures applicables à leur secteur et à d'autres en réponse aux problèmes soulevés auparavant.

Bon nombre de questions soulevées et de mesures proposées lors des tables rondes sont similaires, à quelques nuances près, même si les activités se sont déroulées dans quatre villes différentes. Toutefois, certains éléments des discussions tenues à Edmonton et à Yellowknife et, dans une moindre mesure, à Halifax et à Toronto sont propres au marché du travail local.

Questions communes à toutes les régions

1. Financement et incitatifs financiers

En ce qui a trait au rendement sur l'investissement, la question de la responsabilité du coût des programmes de formation en milieu de travail a été soulevée. Est-il nécessaire ou approprié d'offrir des incitatifs financiers pour encourager les employeurs à augmenter leurs investissements dans la formation?

Principaux enjeux

- Pour certains employeurs, les avantages qu'ils voient à la formation ne compensent pas ses coûts directs (décaissements pour organiser les programmes de formation) et indirects (heures de travail perdues). Qui plus est, certains gains pour l'économie et la société découlant de l'investissement dans la formation ne profitent pas à l'employeur. Les gouvernements doivent donc offrir des incitatifs financiers aux employeurs pour les encourager à investir dans la formation en milieu de travail.
- Les retombées indirectes pour l'économie en général sont particulièrement importantes dans le cas de la formation touchant des compétences hautement polyvalentes comme l'alphabétisation. Les gouvernements ont donc tout intérêt à offrir des mesures incitatives dans ce domaine.
- L'infrastructure nécessaire à la formation doit être renforcée, tant sur le plan des installations que des éducateurs et de l'expertise.
- Certains participants à la table ronde ont souligné qu'il est parfois difficile d'obtenir un financement durable pour des programmes de formation novateurs, même lorsque ceux-ci donnent de bons résultats. Les gouvernements doivent

veiller au maintien des initiatives qui portent des fruits. De nombreuses ONG voient leur capacité de fournir de la formation et des services de soutien aux travailleurs entravée par un financement précaire.

- Les syndicats peuvent contribuer à stimuler la formation en faisant de celle-ci une priorité dans les négociations de convention collective. Dans certains cas (p. ex., l'Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce), les syndicats ont obtenu par voie de négociations l'établissement de caisses de formation.

Mesures proposées²

La meilleure façon d'offrir des mesures incitatives pour stimuler l'investissement dans la formation en milieu de travail a été la question la plus chaudement débattue pendant les tables rondes. Certains participants, surtout lors de la table ronde de Toronto, ont fait valoir que l'intervention gouvernementale doit être justifiée. Il doit apparaître clairement que le problème ne peut être résolu d'une autre façon et il faut que toute dépense gouvernementale suscite une hausse des activités d'apprentissage. Celle-ci ne doit pas servir à ceux qui entreprendraient une formation de toute façon.

La discussion la plus animée (encore une fois, surtout à Toronto) portait sur la question des taxes liées à la formation. En voici le résumé:

- Le gouvernement fédéral devrait établir un programme pancanadien de formation en milieu de travail financé par l'État. (S)
- Les gouvernements devraient étudier la possibilité d'offrir des mesures fiscales incitant les employeurs, en particulier les PME, à investir dans la formation en milieu de travail. (G et E)
- Les gouvernements devraient voir comment on peut multiplier les perspectives de formation au moyen des prestations d'assurance-emploi. (S) Certains syndiqués ont suggéré d'offrir aux travailleurs des congés de formation financés par l'assurance-emploi et d'assurer la sécurité d'emploi des travailleurs qui profitent d'une telle occasion au moyen de lois sur les normes du travail.
- Il faut réduire les cotisations d'assurance-emploi des organisations qui investissent massivement dans l'apprentissage en milieu de travail. (E)
- Les gouvernements provinciaux pourraient nouer un dialogue avec le gouvernement fédéral pour jouir d'une plus grande marge de manœuvre dans l'utilisation des prestations d'assurance-emploi conformément à la partie II de la Loi sur l'assurance-emploi, afin de soutenir financièrement la formation de travailleurs occupés, y compris les personnes travaillant à temps partiel, particulièrement en période de ralentissement économique, alors qu'une réduction des heures de travail et une hausse de la formation pourraient

² Les secteurs ayant fait la proposition sont indiqués entre parenthèses après chaque mesure : le gouvernement (G), les entreprises (E), les syndicats (S), les éducateurs ou formateurs (Éd) et les organisations non gouvernementales (ONG). L'absence d'indicateur signifie que la mesure a été proposée par tous les secteurs.

constituer une stratégie efficace³. (G, conseils sectoriels et ONG)

- Les gouvernements pourraient également songer à approuver le cofinancement des coûts de la formation par l'État, les employeurs et les travailleurs. (S)
- Syndicats et employeurs devraient donner la priorité aux enjeux liés à la formation lors des négociations collectives. (S)
- Le gouvernement doit faire en sorte que le financement des programmes de formation en milieu de travail soutient la viabilité des organismes de prestation de la formation.

À Halifax et à Toronto, les représentants syndicaux ont proposé que le gouvernement fédéral impose une taxe de formation pancanadienne inspirée de la « Loi du 1% » québécoise. Ils ont fait valoir que la taxe de formation du Québec a eu pour effet de hausser le nombre de travailleurs profitant de programmes de formation. En effet, les données de l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes indiquent que le Québec a affiché la plus forte hausse de participation à une formation financée par l'employeur parmi toutes les provinces, de 1997 à 2002 (voir la figure 1 ci-dessus).

Cependant, lors de la table ronde de Toronto, les représentants des petites entreprises étaient d'avis qu'il était plus difficile pour elles que pour les grandes entreprises d'investir dans les programmes d'apprentissage structuré et de supporter le fardeau administratif que fait peser la conformité en matière de documentation. De nombreuses petites entreprises pourraient donc opter pour une taxe de formation plutôt que se charger elles-mêmes de la formation exigée par l'emploi. Ainsi, le produit de la taxe constitue une réserve où les entreprises peuvent puiser afin d'offrir une formation supplémentaire. Dans la mesure où ce sont les grandes entreprises qui puisent le plus dans cette réserve, on pourrait assister à un transfert de ressources des petites aux grandes entreprises. Le Québec s'attaque dans une certaine mesure à ce problème en accordant une exemption aux petites entreprises, mais plusieurs craignent que la hausse des seuils avec la taille des entreprises ne retentisse sur la croissance de ces dernières. Parlant de la taxe du Québec, qui représente au maximum 1% de la masse salariale d'une entreprise, les participants de la table ronde appartenant à un syndicat ont estimé qu'elle était si faible qu'il y avait peu de chances qu'elle ait cet effet.

³ La partie II de la *Loi sur l'assurance-emploi* permet d'établir des « prestations d'emploi et [des] mesures de soutien [qui] ont pour objet d'aider les particuliers à se préparer à l'exercice d'un emploi, à se trouver un emploi et à le conserver [...] ». Consulter le www.rhdcc.gc.ca/fra/dgpe/dis/cia/subventions/pems/modalite.shtml pour plus de détails.

2. L'alphabétisation et les compétences essentielles ⁴

Au cours des quatre tables rondes, on a discuté de l'importance d'améliorer les niveaux de compétences essentielles de la main-d'œuvre afin de hausser la productivité et le rendement des entreprises, ainsi que l'aptitude à l'emploi et les gains des travailleurs. De plus, à Halifax et à Edmonton, les représentants des gouvernements provinciaux ont parlé des programmes récents conçus pour améliorer les compétences essentielles.

Principaux enjeux

- Les niveaux d'alphabétisation et de compétences essentielles exigés par le marché du travail ne cessent de monter, et pourtant, ces derniers demeurent faibles dans une large fraction de la population adulte. De plus, certains diplômés du secondaire ne possèdent pas les compétences de base nécessaires en alphabétisation et en numératie. Il faudrait porter une attention particulière à l'amélioration des compétences en alphabétisation et en numératie de la main-d'œuvre et des compétences linguistiques des immigrants récents.
- Un faible niveau d'alphabétisation entraîne un risque accru d'accidents du travail.
- Il se peut que les travailleurs soient trop gênés ou trop orgueilleux pour chercher à suivre une formation axée sur l'alphabétisation ou les compétences essentielles. En effet, les personnes possédant un faible niveau d'alphabétisation sont stigmatisées.
- Plusieurs se sont dits préoccupés de l'utilisation des résultats des évaluations des compétences essentielles comme outil de présélection à l'embauche.

Mesures proposées

- Les chefs d'entreprise devraient parler aux éducateurs de la nécessité de hausser le niveau de compétences essentielles des diplômés. (E)
- Les entreprises doivent travailler activement à dissiper la crainte de la stigmatisation chez les employés participant à un cours d'alphabétisation. (E)
- Le gouvernement pourrait diriger le rassemblement de différents intervenants pour qu'ils travaillent de concert à la promotion des compétences essentielles. Tous les secteurs devraient élaborer une stratégie collective visant à promouvoir l'alphabétisation et les compétences essentielles. L'initiative des Cités de

⁴ Le site Web de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) définit les « compétences essentielles » comme suit : « Les compétences essentielles sont les compétences nécessaires pour vivre, apprendre et travailler. Elles sont à la base de l'apprentissage de toutes les autres compétences et permettent aux gens d'évoluer avec leur emploi et de s'adapter aux changements du milieu de travail. Grâce à des recherches approfondies, le gouvernement du Canada et d'autres organismes nationaux et internationaux ont déterminé et validé neuf compétences essentielles. Ces compétences sont mises en application dans presque toutes les professions et dans la vie quotidienne, sous diverses formes et à des niveaux de complexité différents » (voir http://srv108.services.gc.ca/french/general/understanding_es_f.shtml). Les neuf compétences essentielles sont la lecture des textes, l'utilisation des documents, le calcul, la rédaction, la communication verbale, le travail d'équipe, la formation continue, la capacité de raisonnement et l'informatique.

l'apprentissage (Learning Cities) en est un excellent exemple⁵. (Éd)

- Les gouvernements devraient participer plus activement à la diffusion et à la promotion des programmes actuels auprès des intervenants du marché du travail. (E et G)

3. Accès équitable aux possibilités d'apprentissage

Les participants des tables rondes ont souligné que si certains obstacles touchent tous les groupes démographiques, l'accès aux occasions d'apprentissage est plus difficile pour certains.

Questions clés

- Les employeurs sont portés à investir davantage dans les programmes à l'intention des employés déjà hautement qualifiés que dans les programmes destinés à leurs employés peu qualifiés. Toutefois, il appert de plus en plus que lorsqu'on leur donne une formation structurée, ces derniers en profitent grandement, surtout lorsque celle-ci mène à un titre de compétence reconnu.
- En plus des travailleurs peu instruits, l'accès aux occasions d'apprentissage en milieu de travail est plus difficile pour les groupes suivants:
 - travailleurs âgés
 - autochtones
 - travailleurs handicapés.
- La pauvreté et l'exclusion sociale aggravent les/ obstacles à l'apprentissage chez les Autochtones.
- Il faut considérer l'apprentissage comme un moyen de développer le potentiel d'une personne plutôt que de corriger ses lacunes.
- Les nouvelles technologies, en particulier les technologies de l'information, offrent aux travailleurs des régions rurales et éloignées de nouvelles occasions de participer à des programmes d'apprentissage.

Mesures proposées

- Les nouveaux programmes devraient cibler les populations défavorisées ou sous-représentées.
- Il faut intervenir tôt et aider les élèves en difficulté au secondaire à rester à l'école et obtenir leur diplôme. Cette démarche augmentera également leurs chances de participer à des programmes d'apprentissage en milieu de travail ou

⁵ Consulter le Conseil canadien sur l'apprentissage (2007) pour obtenir plus d'information concernant l'initiative des cités de l'apprentissage. Un concept plus vaste baptisé « communautés de l'apprentissage » a été établi lors de la table ronde de Halifax. Le modèle de communauté d'apprentissage conçu par l'Organisation de coopération et de développement économiques se caractérise par un processus à l'échelle des communautés dans le cadre duquel on « encourage systématiquement l'apprentissage et, par le fait même, on stimule le développement économique durable, on favorise l'inclusion sociale et la cohésion, et on encourage la participation civique et sociale » (Faris, 2007).

d'autres programmes de formation.

- Les programmes et les services devraient être mis en œuvre auprès des clients admissibles à l'assurance-emploi ou non. (G)
- Lors des négociations collectives, les syndicats devraient accorder davantage d'importance à l'accès aux occasions d'apprentissage. (S)

4. Générer un bon rendement des investissements

Les participants de toutes les tables rondes ont souligné que les employeurs du secteur privé doivent avoir de bonnes raisons de croire qu'un investissement dans des programmes de formation augmentera la rentabilité de leur entreprise avant d'aller de l'avant.

Principaux enjeux

- Pour les employeurs, la décision d'investir dans la formation dépend entièrement du bénéfice net qu'ils en retirent. Certains employeurs investissent massivement dans la formation, mais beaucoup se demandent si cela représente un bon investissement pour eux. Les employeurs veulent lier leurs investissements dans la formation aux fruits qu'ils en retirent. De plus, les programmes de formation doivent correspondre aux besoins des employeurs.
- L'évaluation de l'investissement comme de ses résultats peut devenir une question épineuse:
 - Par exemple, les employeurs doivent tenir compte des coûts indirects, tels que la valeur du temps des participants (si le programme de formation est donné durant les heures de travail), ainsi que des décaissements directs liés à la formation.
 - Ils doivent aussi trouver le moyen d'évaluer non seulement les rendements immédiats d'un point de vue financier, mais aussi les avantages intangibles que procure la formation et qui mènent à des gains pour l'entreprise. Par exemple, un apprentissage important aux yeux des employés fera croître leur satisfaction au travail. Cela peut se traduire par la réduction du roulement des effectifs et du taux d'absentéisme, et ainsi mener à l'augmentation de la productivité.
- Les employeurs ont besoin de renseignements sur la façon d'évaluer le rendement de leur investissement dans la formation.
- Bien que des données provenant de rigoureuses études de cas prouvent que le rendement des investissements en formation est généralement très élevé, le dossier reste peu connu ou compris des décideurs.
- Si toutes les entreprises d'un secteur investissaient en formation, on contribuerait ainsi à éviter le problème du débauchage des effectifs qualifiés.
- Nous avons besoin de plus de renseignements sur les pratiques exemplaires en matière de formation.

Mesures proposées

- Les gouvernements provinciaux pourraient lancer une campagne de sensibilisation sur le rendement des investissements en formation visant les employeurs et comportant des exemples d'initiatives réussies. (G et conseils sectoriels)
- Les gouvernements pourraient concevoir un projet pilote ciblant les PME et qui permettrait d'évaluer le rendement de l'investissement dans les programmes de formation. (E)
- Les associations d'entreprises devraient mettre sur pied une analyse de rentabilité de la formation (surtout, mais pas exclusivement, concernant l'acquisition de compétences essentielles) qui souligne le rendement des investissements et les avantages qui y contribuent (p. ex., une organisation apprenante présente un attrait qui facilite le recrutement et le maintien des effectifs et qui contribue à assurer leur engagement et la naissance d'idées novatrices). Ensuite, il leur faudrait élaborer des stratégies de communication afin d'adapter le message à différents publics. (E)
- Les associations d'entreprises pourraient désigner parmi leurs membres des champions dans le cadre de ce projet. (E)
- Les associations d'entreprises devraient partager leurs connaissances en matière de pratiques exemplaires avec leurs membres. (E et G)
- Les gouvernements pourraient organiser régulièrement des forums servant à échanger de l'information sur les pratiques exemplaires et des idées visant l'amélioration des programmes de formation. (S, E et G)

5. Mise en œuvre de programmes adaptés à la situation de l'apprenant

Pour qu'une formation soit facile d'accès, elle doit être offerte à des heures et à des lieux qui conviennent aux travailleurs et aux employeurs. Pour être efficaces, les programmes d'apprentissage doivent être dispensés de façon à respecter les différents styles d'apprentissage des participants.

Principaux enjeux

- Pour de nombreux travailleurs (p. ex., les parents seuls et ceux qui occupent plusieurs emplois), il est difficile de consacrer du temps à l'apprentissage.
- Les travailleurs ne peuvent souvent suivre que des cours de soir ou de fin de semaine; les établissements d'enseignement doivent donc offrir des programmes aux horaires plus souples.
- Les méthodes de formation devront éventuellement être adaptées au groupe de participants. Plus particulièrement, les programmes de formation doivent reconnaître les différences entre générations en matière de styles d'apprentissage et tenir compte de ceux des adultes. L'apprentissage fondé sur l'expérience pourrait se révéler plus efficace pour certains que les programmes qui mettent l'accent sur les exposés magistraux en classe. Les travailleurs rompus à l'informatique s'attendent à pouvoir suivre un apprentissage virtuel, tandis que

d'autres sont intimidés par cette perspective.

- Les programmes de formation se concentrent parfois trop sur des compétences particulières (p. ex., l'utilisation d'une feuille de calcul électronique), alors que les participants ont besoin de compétences de base plus générales (p. ex., des compétences de base en informatique) avant d'être en mesure d'en utiliser de plus précises.
- Il faut des programmes de formation graduels, où on commence par l'alphabétisation et les compétences essentielles et où on passe ensuite à des compétences de niveau supérieur. Les étudiants ont besoin d'un plan de formation à long terme comportant des objectifs précis. Il faut reconnaître qu'ils auront peut-être plusieurs carrières au cours de leur vie.
- Il faut des programmes de formation non seulement pour les chômeurs ou ceux qui entrent sur le marché du travail, mais également pour les travailleurs occupant un emploi peu spécialisé.

Mesures proposées

- Le gouvernement devrait effectuer une évaluation des programmes en consultant des apprenants adultes afin que les modèles de programme d'apprentissage répondent à leurs besoins. Les éducateurs pourraient se faire les champions d'une telle approche. Cela signifie qu'il faudra non seulement élaborer un curriculum approprié, mais aussi fournir aux apprenants les services de soutien dont ils ont besoin (p. ex., services de garde, transport, horaires de cours souples) pour qu'ils aient la possibilité de participer à des programmes d'apprentissage. Il faudrait également renforcer la capacité des collectivités à fournir des programmes d'apprentissage. (G, Éd et ONG)
- Les formateurs devraient élaborer des programmes d'enseignement par modules que les employeurs peuvent mettre en œuvre pas étapes. (Éd)
- Les gouvernements pourraient songer à financer les programmes (et les formations d'apprentis) qui allient la formation et le travail, comme dans les cas des personnes qui travaillent trois jours par semaine et consacrent les deux autres jours à un programme de formation. En contexte de ralentissement économique, un tel financement pourrait réduire le nombre de mises à pied tout en améliorant le niveau de compétence des travailleurs. (G)
- Tous les intervenants en matière de formation pourraient concevoir et mettre en œuvre des projets communautaires collectifs tels que les « cités de l'apprentissage ». (Éd)
- Nous pourrions utiliser plus efficacement les technologies interactives et de réseautage social à notre disposition dans la conception de programmes de formation destinés aux jeunes travailleurs.
- Les participants de tous les secteurs devraient collaborer afin de fournir aux employeurs des renseignements sur les façons d'élaborer des programmes de formation et sur les possibilités offertes par les formateurs dans leur communauté.

6. Normes, reconnaissance des compétences et évaluation des programmes

Il est important que la formation soit dispensée de manière à ce que certaines des compétences acquises puissent être reconnues et transposables dans d'autres milieux de travail. Les programmes de formation devraient également atteindre leurs objectifs de façon efficace. De plus, on devrait modifier ou remplacer les programmes qui le sont moins.

Principaux enjeux

- On pourrait en faire davantage afin de reconnaître les compétences acquises précédemment par les travailleurs, y compris l'apprentissage informel.
- On devrait évaluer officiellement les cours actuels de perfectionnement pour adultes afin de mesurer leur effet. Il faudrait alors s'entendre sur la nature des mesures clés d'efficacité. Le fait de simplement hausser la participation à la formation n'est pas suffisant, à moins que celle-ci inculque des compétences recherchées aux apprenants.
- Certains des participants au débat estiment que certains programmes de formation des apprentis sont devenus surspécialisés : l'étendue de la pratique et de l'apprentissage s'est restreinte. Certains participants se sont montrés préoccupés de la réglementation sur les ratios entre les apprentis et les compagnons, qu'ils jugeaient trop stricte, mais d'autres se sont opposés à l'assouplissement des normes à cet égard.
- La valeur des titres de compétences n'est plus très claire. En effet, on assiste à la dévalorisation de certains titres, qui ne rendent plus compte d'un niveau d'expertise aussi élevé qu'auparavant.
- Les difficultés que présente l'évaluation des titres de compétences acquis à l'étranger se révèlent un enjeu particulièrement complexe.

Mesures proposées

- Les employeurs et les collègues devraient se servir davantage des outils d'évaluation et de reconnaissance des acquis. (Éd et E) Nous devons aussi mener des recherches à long terme afin d'élaborer une grande diversité d'outils servant à documenter et à reconnaître les niveaux de compétences. (Éd et ONG)
- Les gouvernements devraient s'assurer que les programmes de formation pour les métiers reflètent le besoin de revaloriser des métiers et des professions dont la formation est bien rodée. (S)
- Les établissements d'enseignement devraient concevoir des méthodes visant à créditer les programmes d'apprentissage structuré en milieu de travail (c.-à-d. l'agrément de ces programmes auprès d'établissements postsecondaires). (Éd)
- En partenariat avec l'industrie et des groupes de réflexion, le gouvernement pourrait financer l'évaluation des projets de formation. (G)

7. Soutenir les petites et moyennes entreprises (PME)

Bien que l'investissement dans la formation en milieu de travail soulève des préoccupations même pour les grandes entreprises, nous savons depuis longtemps que les PME doivent affronter des défis particuliers à ce chapitre. Cette question a été débattue lors de chaque table ronde.

Principaux enjeux

- Les employeurs, surtout les PME, n'ont pas les capacités ou les ressources nécessaires pour déterminer les besoins en matière de formation. En outre, les propriétaires de petites entreprises manquent souvent de formation en gestion des ressources humaines.
- Bien que les employés puissent apprendre de façon non structurée, il est difficile pour les PME d'investir dans des programmes d'apprentissage structuré. Voici les principaux obstacles qu'elles peuvent rencontrer:
 - incapacité de réaliser des économies d'échelle;
 - le coût de l'investissement lorsque la marge de profit est faible;
 - les difficultés que présente le remplacement du personnel qui suit un programme de formation.
- Les conseils sectoriels peuvent constituer des ressources précieuses aidant leurs membres à trouver des solutions communes aux enjeux liés à la formation. Cependant, certaines PME hésitent à collaborer en raison des risques liés au soutien de la concurrence.

Mesure proposée

- Le gouvernement devrait offrir aux employeurs, et surtout aux PME, des mesures incitatives d'ordre financier favorisant l'investissement dans la formation. (E)

8. Partenariats et collaboration

La possibilité de renforcer les partenariats entre les intervenants des programmes d'apprentissage en milieu de travail a été soulignée lors de chaque table ronde. Les partenariats étaient perçus comme des leviers éventuels pour stimuler l'investissement dans la formation et améliorer l'efficacité des programmes d'apprentissage actuels. De nombreux types de collaborations ont été mentionnés, notamment une collaboration multilatérale (gouvernement, entreprises, syndicats et éducateurs) à l'échelle provinciale et territoriale, une collaboration entre les ministères et les ordres du gouvernement, un échange de renseignements sur les pratiques exemplaires entre les provinces et les territoires, la formation de conseils sectoriels à l'échelle pancanadienne, provinciale ou territoriale, des regroupements régionaux et communautaires favorisant l'échange de renseignements et l'élaboration de programmes d'apprentissage dans les collectivités, des ententes d'association entre les éducateurs et les formateurs ainsi que des partenariats en milieu de travail entre les employeurs, les syndicats et les établissements d'enseignement.

Principaux enjeux

- Nous devons accroître la collaboration entre les intervenants et le gouvernement afin de concevoir un système d'apprentissage plus cohésif et coordonné.
- La collaboration et les partenariats peuvent faciliter l'échange de renseignements, le regroupement des risques et la réalisation d'économies d'échelle (par exemple, l'élaboration des programmes de formation de façon plus rentable). Plus précisément, les petites et moyennes entreprises pourraient dispenser plus de formation si elles collaboraient et partageaient leurs ressources. Les conseils sectoriels (et, dans certaines provinces et dans certains territoires, des organismes du marché du travail œuvrant à l'échelle régionale ou locale) offrent actuellement des moyens de rassembler ces ressources.
- Le gouvernement, les entreprises, les collectivités et les syndicats pourraient collaborer afin d'offrir des perspectives de formation préalable à l'emploi et plus de formation en milieu de travail.
- Les organismes sans but lucratif pourraient offrir plus de programmes de formation. En outre, plus de partenariats pourraient être établis entre les ONG et les organismes autochtones.
- Pour créer des partenariats efficaces, les organismes doivent obtenir de bons renseignements sur les ressources et les programmes offerts, sur les nouvelles tendances en milieu de travail et sur les plus récents besoins en compétences.

Mesures proposées

- Les gouvernements provinciaux pourraient organiser des forums à l'échelle provinciale et territoriale afin de promouvoir la formation en milieu de travail et d'établir des partenariats avec les formateurs, les entreprises et les syndicats. Les modèles utilisés dans les provinces et les territoires possédant déjà des structures de collaboration multilatérale (comme la Saskatchewan, le Québec ainsi que Terre-Neuve-et-Labrador) pourraient être étudiés en premier lieu.
- Le gouvernement fédéral devrait accorder du financement aux organismes qui réunissent des intervenants de partout au Canada dans le but d'échanger de l'information sur les politiques et les pratiques en matière de formation. (G)
- Les employeurs et les syndicats devraient concevoir des programmes d'apprentissage conjoints. (S)
- Les collèges et les ONG pourraient collaborer à l'élaboration et à la prestation de programmes de formation en milieu de travail. (Éd et ONG)
- Les établissements d'enseignement devraient travailler afin d'améliorer l'élaboration des différents parcours d'apprentissage. (Éd)
- Les employeurs pourraient de façon individuelle faire la promotion de programmes coopératifs et de stages en partenariat avec les écoles, les collèges et les universités. Les journées « Take your teacher to work » pourraient contribuer à renforcer le soutien apporté aux programmes de formation professionnelle dans les écoles secondaires. (E)

9. Créer une culture de l'apprentissage

Lors de tables rondes, les participants ont fait valoir que les attitudes à l'égard de la formation en milieu de travail doivent changer si l'on souhaite réaliser des progrès. Dans certains cas, on a formulé le besoin de créer une nouvelle culture de l'apprentissage.

Principaux enjeux

- De nombreuses perspectives de formation sont offertes. Le manque de motivation de la part des employeurs ou des employés constitue souvent le principal obstacle à la formation.
- Un nombre trop élevé d'employeurs et d'employés sous-estiment les enjeux liés à l'apprentissage, ce qui place l'investissement dans la formation loin dans les priorités.
 - Certains employeurs estiment qu'un employé qui n'effectue pas correctement son travail doit être remplacé au lieu d'être formé afin d'améliorer ses compétences.
 - Certains employés ne souhaitent qu'effectuer leur travail et ne sont pas intéressés par les programmes de formation ou en ont peur.
 - Certains propriétaires exploitant de petites entreprises ne possèdent pas de solides compétences en littératie et ne considèrent pas l'alphabétisation et l'acquisition de compétences essentielles comme un enjeu lié au milieu de travail.
- Cependant, la concurrence mondiale exerce une pression sur les employeurs afin qu'ils améliorent leur productivité. Puisque la croissance de la population active ralentit (les baby-boomers partiront bientôt à la retraite), cela rendra plus difficile le simple fait de remplacer les travailleurs dont le niveau de compétences n'est pas élevé. Ces circonstances pourraient provoquer un changement d'attitude. Toutefois, il serait utile que les employeurs et les syndicats fassent preuve de leadership à cet égard : les employeurs qui investissent dans la formation et qui obtiennent un bon rendement pourraient se faire les champions de cette voie et les syndicats pourraient promouvoir plus activement l'intérêt de la formation auprès des travailleurs.
- Des participants ont souligné que promouvoir la formation en milieu de travail devrait constituer une vaste initiative sociale visant à instaurer une culture de l'apprentissage tout au long de la vie.

Mesures proposées

- Concevoir et mettre en place une stratégie de communication afin de faire la promotion de l'apprentissage tout au long de la vie et sensibiliser la population aux occasions d'apprentissage. Celle-ci peut être mise en œuvre de plusieurs façons : une campagne gouvernementale visant le grand public ainsi que la promotion d'une culture de l'apprentissage au sein des organisations.
- Les syndicats devraient collaborer à la conception du libellé visant la promotion

de l'apprentissage en milieu de travail dans les conventions collectives et devraient continuer à promouvoir l'intérêt de la formation auprès des travailleurs et des employeurs.

Enjeux propres à certaines régions

Bien que la plupart des questions soulevées au cours des quatre tables rondes étaient semblables dans toutes les régions, certaines découlaient du contexte particulier du marché du travail dans la province ou le territoire. Par exemple, à Toronto, le problème de mises à pied dans le secteur manufacturier (même avant la crise économique et financière actuelle) suscitait de l'inquiétude. En Nouvelle-Écosse, la création d'un nouveau ministère du Travail et du Développement de la main-d'œuvre ainsi que la négociation d'une nouvelle Entente sur le développement du marché du travail avec le gouvernement fédéral ont été perçues comme des occasions de lancer de nouvelles initiatives et d'établir de nouveaux partenariats au sein de la province. Cependant, c'est lors des tables rondes de Yellowknife et d'Edmonton que le contexte régional a occupé la plus grande place dans les discussions.

À Yellowknife, la population autochtone très présente et la géographie unique des Territoires du Nord-Ouest (T.N.-O.), qui ne comporte qu'un grand centre urbain, ont engendré de nombreuses discussions sur les enjeux sociaux, culturels et géographiques liés à la formation en milieu de travail (et, bien sûr, à de plus vastes préoccupations sociales). Voici certaines des questions soulevées dans ces secteurs:

- Les problèmes sociaux peuvent avoir un effet sur le type de formation requise par la collectivité (non seulement par la personne) et sur les méthodes de formation qui risquent d'être efficaces. Il faut offrir des formations tenant compte des réalités culturelles⁶. Les modèles du « sud » ne sont pas toujours appropriés.
- Les jeunes Autochtones peuvent se sentir déchirés entre la participation à l'économie basée sur les salaires et l'adoption d'un mode de vie traditionnel.
- « L'école » en tant qu'institution ou endroit est perçue de façon défavorable : de nombreux résidents des T.N.-O. associent l'école à un échec ou à d'autres expériences négatives.
- Très courant dans certaines industries, le travail par quart engendre parfois une hausse des comportements déviants comme la toxicomanie.
- Les résidents des collectivités rurales n'ont pas autant accès aux occasions d'apprentissage (y compris la formation) et d'emploi que ceux de Yellowknife. Il est coûteux d'offrir des services à l'échelle des T.N.-O. en raison de sa grande

⁶ Le besoin de formation axée sur la collectivité et tenant compte des réalités culturelles des Autochtones a aussi été clairement exprimé à Halifax. À Edmonton, certains participants ont fait valoir que les employeurs doivent offrir des programmes permettant aux gens de faciliter leur arrivée sur le marché du travail dans des milieux différents sur le plan culturel (en parlant des peuples autochtones et des immigrants).

superficie et de la distance entre les collectivités de ce territoire, ce qui accroît l'inégalité entre les Autochtones et les non-Autochtones pour ce qui est de l'accès aux occasions d'apprentissage.

À Edmonton, le contexte macroéconomique, grandement tributaire du cycle d'investissement dans l'industrie pétrolière et gazière, a engendré de nombreuses discussions sur les effets de ce cycle sur l'investissement dans la formation. En général, lors des périodes économiques prospères, les employeurs et les travailleurs ont de la difficulté à trouver du temps à consacrer à la formation, tandis que, lorsqu'on fait face à un repli de l'économie, ce sont les fonds qui viennent à manquer. Les participants de la table ronde d'Edmonton ont relevé ce qui suit:

- En période d'expansion, le besoin immédiat de main-d'œuvre prend le pas sur les considérations à long terme, comme l'investissement dans l'acquisition de compétences;
- Il est difficile pour des personnes travaillant un grand nombre d'heures par semaine de prendre part à une formation;
- Dans un contexte économique en plein essor, les employeurs trouvent particulièrement difficile de justifier le temps passé à encadrer des apprentis, sans compter leur inquiétude accrue concernant le débauchage du personnel qualifié par d'autres employeurs;
- En période de ralentissement économique, l'investissement dans la formation n'est pas considéré comme hautement prioritaire. Donc, lorsque les employeurs cherchent à diminuer les coûts, ils réduisent souvent de façon disproportionnée les dépenses liées à la formation.

Les participants de la table ronde ont également exprimé leurs inquiétudes à propos des décrocheurs qui obtiennent des emplois bien rémunérés dans les champs de pétrole en période d'expansion économique et qui, advenant la perte de cet emploi, ne sont pas bien outillés pour faire face au marché du travail.

Les participants d'Edmonton ont insisté sur l'importance de se sortir de cette impasse. Ils ont reconnu le besoin de repenser les stratégies en cas de retournement économique et ont fait valoir qu'une approche prévoyante saisirait l'occasion d'un repli économique pour renouveler les compétences, autant des employés que des travailleurs licenciés. Selon eux, le gouvernement devra prendre la direction des mesures pour tirer parti du ralentissement économique et les autres secteurs, devenus ses partenaires, pourront contribuer à la recherche de solutions novatrices.

Conclusion

La série de tables rondes sur les investissements des employeurs dans la formation en milieu de travail a appuyé les conclusions des recherches et des discussions précédentes selon lesquelles il reste beaucoup à faire au Canada afin d'améliorer la participation aux activités de formation en milieu de travail ainsi que la qualité des programmes de formation. Elle a également révélé de nouvelles conclusions quant aux points d'entente et de désaccord parmi les groupes d'intervenants en matière de formation en milieu de travail et, dans certains cas, aux aspects locaux et régionaux des enjeux relatifs au développement du marché du travail. Des mesures doivent être notamment prises pour:

- offrir des mesures incitatives d'ordre financier, surtout pour ce qui est de l'investissement dans l'acquisition de compétences hautement polyvalentes comme la l'alphabétisation;
- consolider les niveaux de compétences essentielles des travailleurs canadiens;
- améliorer l'accès aux occasions d'apprentissage des travailleurs faisant partie des groupes défavorisés;
- prouver aux employeurs que l'investissement dans les activités de formation génère habituellement un rendement élevé;
- mettre en œuvre des programmes d'apprentissage adaptés à la situation de l'apprenant;
- améliorer la reconnaissance des acquis;
- évaluer les programmes de formation;
- aider les petites et moyennes entreprises à participer à des programmes d'apprentissage structuré;
- favoriser la collaboration et les partenariats en matière d'apprentissage entre tous les intervenants du marché du travail; et
- instaurer une culture de l'apprentissage tout au long de la vie.

De nombreuses idées ont été lancées afin de faire progresser chacun de ces aspects. Chaque groupe d'intervenants représenté aux tables rondes (gouvernement, entreprises, syndicats ainsi qu'établissements d'enseignement et de formation et ONG) a déterminé qu'il pouvait prendre des mesures pour relever les défis et saisir les occasions qui se présentent. Tous ont également reconnu qu'il est impératif de prendre les devants et de mettre en œuvre les idées proposées. Beaucoup avaient à cœur les occasions d'améliorer les niveaux de compétences et les perspectives des travailleurs individuellement, de leurs employeurs et de leurs collectivités. D'autres se sont

également montrés intéressés afin de collaborer à l'élaboration de nouvelles stratégies ainsi que de créer ou de consolider des mécanismes de collaboration.

Les discussions lors des tables rondes ainsi que l'engagement des participants constituent des raisons d'envisager avec optimisme l'avenir de l'apprentissage en milieu de travail au Canada. Cependant, il y a également lieu de se préoccuper des répercussions sur l'investissement des employeurs dans la formation par rapport au ralentissement économique actuel découlant de la crise financière. Cette crise nous apprendra qu'il est important de fonder ses décisions en matière d'investissement sur des considérations à long terme plutôt qu'à court terme. Cette leçon sera-t-elle appliquée à l'investissement dans la formation en milieu de travail? Les gouvernements aideront-ils les employeurs à faire ce qui doit être fait en vue de maintenir notre concurrence à long terme?

Références

BAILEY, A, 2007, Un investissement rentable : Mettre l'investissement en formation en rapport avec les résultats d'entreprise et l'économie. Ottawa: Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu de travail du Conseil canadien sur l'apprentissage.

CONSEIL CANADIEN SUR L'APPRENTISSAGE, « L'approche *Learning City* : optimiser le bien-être économique et social grâce à l'apprentissage tout au long de la vie pour tous », *Carnet du savoir* [en ligne], Ottawa, Conseil canadien sur l'apprentissage, 15 novembre 2007. Accessible à:

http://www.ccl-cca.ca/CCL/Reports/LessonsInLearning/LinL20071115_Learning_cities.htm?Language=FR

FARIS, R, 2007. «Learning Communities—A New Approach to Creating Resilient and Sustainable Communities Across Canada », *Literacy Nova Scotia News* [en ligne], Printemps 2007. Accessible à : <http://www.ns.literacy.ca/newslet.htm>

GOLDENBERG, M. 2006, Investissements des employeurs dans la formation en milieu de travail, Ottawa : Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques.

MÉNARD, M., F. Menezes, C. K.Y. Chan et M. Walker, 2008, Enquête nationale auprès des apprentis : Vue d'ensemble du Canada, 2007, Ottawa, Statistique Canada, Division de la Culture, Tourisme et Centre de statistique de l'éducation, no 81-598-X no 001 au catalogue.

MYERS, K. et P. de Broucker, 2006, Les trop nombreux laissés-pour-compte du système d'éducation et de formation des adultes au Canada, Ottawa: Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques.

PETERS, V., 2004, Travail et formation : premiers résultats de l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes de 2003. Ottawa: Statistique Canada.

STATISTIQUE CANADA, 2005, Miser sur nos compétences : résultats canadiens de l'Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes. Ottawa: Statistique Canada.

Annexe 1. Liste des participants à Toronto

Judith Andrew

Vice-présidente, Ontario
Fédération canadienne de l'entreprise
indépendante (FCEI)

Anita Bennett

Gestionnaire, Direction des politiques et
des initiatives stratégiques
Ministère de la Formation et des Collèges
et universités

Phil Benson

Lobbyiste
Teamsters Canada

Karen Bergin

Program Manager, Private Sector
The Chang School, Ryerson University

Karen Charnow Lior

Executive Director
Toronto Training Board

Gary Cronkwright

Executive Director
CON*NECT Strategic Alliances

Sonia Del Missier

Vice President, Academic
Cambrian College

Terry Downey

Vice-président Exécutif
Fédération du travail de l'Ontario

John Hugh Edwards

Liaison syndicale
Centre du savoir sur l'apprentissage et le
milieu de travail/Congrès du travail du
Canada

Ann Robertson Everatt

Director, Community Services/ Continuing
Education, Fanshawe College of Applied
Arts & Technology

Simon Farbrother

CAO, Ville de Waterloo

Kevin French

Sous-ministre adjoint, Division du marché
du travail et de la formation
Ministère de la Formation et des Collèges
et universités

Mark Goldenberg

Chercheur/Auteur
Associé de recherche RCRPP

John Hoicka

Senior Research & Policy Advisor
Colleges Ontario

Charles Ivey

Président
Sommet de l'industrie canadienne de
l'éducation

Ian Howcroft

Vice-président, Division de l'Ontario
Manufacturiers et Exportateurs du Canada
(MEC)

Andrew Jackson

Directeur, Service des politiques sociales et
économiques
Congrès du travail du Canada

Cheryl Jensen

Vice President, Technology, Apprenticeship
& Corporate Training
Mohawk College of Applied Arts &
Technology

George Khoury

Directeur des programmes
Alliance des conseils sectoriels

John MacDonald

Préposé à la recherche
Syndicat des travailleurs et travailleuses des
postes

Shane McCarthy

Training Director, JTAC/U.A. Local 787 and
TTB Director
Refrigeration Workers Training Centre &
Toronto Training Board

Krystyna McLennan

Specialist Learning & Development
Dofasco Inc.

Earl Miller

Director, Organizational Learning
The Chang School, Ryerson University

Janis Miller

Dean, Corporate & Continuing Education
Humber Institute of Technology &
Advanced Learning

Cynthia Murphy

Director,
CON*NECT CASS Centre

Janet Murphy

Manger, Innovative Learning Solutions
ABEL Program, York University and
York Region DSB

Estella Muyinda

Executive Director
A Commitment to Training & Employment
for Women (ACTEW)

Plamen Petkov

Analyste des politiques
Fédération canadienne de l'entreprise
indépendante (FCEI)

Ingrid Richter

Facilitatrice de la table ronde

David Robertson

Director, Work Organization & Training
Travailleurs et travailleuses canadien(ne)s de
l'automobile (TCA-Canada)

Derwyn Sangster

Liaison syndicale
Centre du savoir sur l'apprentissage et le
milieu de travail

Deborah Sattler

A/Gestionnaire, politiques
Ministère de la Formation et des Collèges
et universités

Ron Saunders

Vice-président, Recherche
Réseaux canadiens de recherche en
politiques publiques

Gail Smyth

Executive Director
Skills/Compétences Canada – Ontario

Alex Stephens

Coordonnateur
Centre du savoir sur l'apprentissage et le
milieu de travail

Judy Travis

Executive Director
Hamilton Training Advisory Board

Annexe 2. Liste des participants à Halifax

Robin Anthony

Gestionnaire, ressources humaines
Bowater Mersey Paper Co. Ltd

Bobbi Boudreau

Directeur de l'éducation aux adultes
Ministère de l'Éducation de la Nouvelle-Écosse

Sheryl Briand

Conseillère en orientation professionnelle
Municipalité régionale de Halifax

Robert Chisholm

Directeur de la région atlantique
Syndicat canadien de la fonction publique

Rick Clarke

Président
Nova Scotia Federation of Labour

Margan Dawson

Coordinator
Association of Workplace Educators of Nova Scotia

Kathleen Flanagan

Coordonnatrice
Centre du savoir de l'apprentissage chez les adultes du CCA

Teresa Francis

Centre d'évaluation et reconnaissance des acquis

Derek Gee

Directeur général
Service Canada

Paul Gillis

Directeur, politiques et recherche
Agence de promotion économique du Canada atlantique

Mark Goldenberg

Chercheur/ Auteur
Associé de recherche RCRPP

Lynn McDonagh Hughes

Gestionnaire, opérations
Nova Scotia Tourism Human Resource Council

Gennie Himmelman

Contrôleur
Elmsdale Lumber Co.

Lynn Jones

Coordonnatrice, région de l'Atlantique,
Programme d'apprentissage mixte
Fonction publique fédérale/ Alliance de la
Fonction publique du Canada

Betty MacDonald

Directrice, éducation permanente
Université St. Mary's

Susan MacQuarrie

Directrice, ressources humaines
Maritime Paper Products Ltd.

Louise Michelos

Ministère de l'Éducation de la Nouvelle-Écosse

Cliff Murphy

Président
Cape Breton Building & Construction Trades Council

Jacques Pelletier

Directeur, partenariats du marché du travail,
Division des compétences et apprentissage
- Ministère de l'Éducation de la Nouvelle-Écosse

Roger Peters

Coordonnateur du développement
professionnel
Division des compétences et
développement professionnel et
apprentissage - Ministère de l'Éducation de
la Nouvelle-Écosse

Judith Potter

Directrice exécutive,
College of Extended Learning
Université du Nouveau-Brunswick

Keith Robicheau

Directeur, Nouvelle-Écosse et Île-du-Pince-Édouard
Association canadienne des administrateurs
municipaux

Corrie Robley

Directrice exécutive
*Nova Scotia Automotive Industry Human
Resource Sector Council*

Anne Rodger

Gestionnaire de projets,
*School of Trades & Technology
Nova Scotia Community College*

Paulette Sadoway

Directrice du bureau de l'Atlantique
Congrès du travail du Canada

Trent Soholt

Directeur exécutif
*Nova Scotia Construction Sector Council –
ICI*

Brian Stevens

Trésorier
*Mainland Nova Scotia Building &
Construction Trades Council*

Lise Thibodeau

Agente d'éducation - Région de
l'Atlantique - Alliance de la Fonction
publique du Canada

John Hugh Edwards

Liaison syndicale
Centre du savoir sur l'apprentissage et le
milieu de travail/Congrès du travail du
Canada

Kathleen Howard

Facilitatrice
Kathleen Howard & Associates

Derwyn Sangster

Liaison patronale
Centre du savoir sur l'apprentissage et le
milieu de travail du CCA

Ron Saunders

Vice-président, Recherche
Réseaux canadiens de recherche en
politiques publiques

Alex Stephens

Coordonnateur
Centre du savoir sur l'apprentissage et le
milieu de travail du CCA

Annexe 3. Liste des participants à Yellowknife

Mandie Abrams
Executive Director
NWT Literacy Council

Jennifer Arnold
Human Resources Supervisor
Nuna Group of Companies

Jane Arychuk
Campus Director, Yellowknife Campus
Aurora College

Aggie Brockman
Coordinator
Volunteer NWT

John Carter
Chief Executive Officer
Yellowknives Dene First Nation

Mary Lou Cherwaty
President
Northern Territories Federation of Labour

Dan Daniels
Deputy Minister
GNWT Dept of Education, Culture and
Employment

Jean-François Des Lauriers
Vice-président exécutif régional, Nord
Alliance de la Fonction publique du Canada

Grant Douziech
BHP Billiton Diamonds Inc

Sylive Francoeur
Directrice générale
Conseil de développement économique
des TNO (CDETNO)

Eleanor Gallant
Chief Human Resources Officer
Inuvialuit Regional Corporation

Gloria Iatridis
Assistant Deputy Minister
Advanced Education and Careers
GNWT Dept of Education, Culture and
Employment

Hilary Jones
General Manager
Mine Training Society

Sherry Lovely
Coordinator, Employment Devt & Training
GNWT Dept of Education, Culture and
Employment

Jay Macdonald
Chairperson
Apprenticeship Trades and Occupational
Certification Board NWT

Amanda Mallon
President
Northwest Territories Teachers' Association

Wendy Mcpherson
Regional Superintendent
GNWT Dept of Education, Culture and
Employment

Barbara Miron
Coordinator, Literacy and Adult Basic
Education
GNWT Dept of Education, Culture and
Employment

Annemieke Mulders
Coordinator, Northern Women in Mining,
Oil and Gas Project
Status of Women Council of the NWT

Sandy Napier
Apprenticeship and Occupational
Certification
GNWT Dept of Education, Culture and
Employment

Corine Nitsiza

Employment Facilitator
NWT Council of Persons with Disabilities

Steve Peterson

Représentant régional Hygiène et sécurité,
Nord
Alliance de la Fonction publique du Canada

Anita Powless

General Manager
Academy of Learning

Tammy Rogers

Director, Beneficiary Services
Gwich'in Tribal Council

Trudy Samuel

Head, Human Resources and Leadership
Indian and Northern Affairs Canada, NWT
Region

Leah Von Hagen

Manager, Talent and Organizational Devt
Diavik Diamond Mines Inc

Jane Whyte

Executive Director
Yellowknife Assoc for Community Living

Gayla Wick

1st Vice-President
Union of Northern Workers

Annexe 4. List des participants à Edmonton

Elizabeth Aquin

Première vice-présidente
Petroleum Services Association of Canada

Elisabeth Ballermann

Présidente
Health Sciences Association of Alberta

Marilynn Boehm

Directrice administrative, Perfectionnement
de la main-d'œuvre
Emploi et Immigration Alberta

Larry Booi

Membre du conseil
Conseil canadien sur l'apprentissage

Don Boucher

Vice-président administratif, région de
l'Ouest
Syndicat canadien des communications, de
l'énergie et du papier

Katy Campbell

Doyenne, Faculty of Extension
Université de l'Alberta

Gerry Donnelly

Building Trades of Alberta

Kelly Hurford

Directrice du perfectionnement de la main-
d'œuvre qualifiée
Association canadienne des constructeurs
d'habitations – Alberta

Cheryl Knight

Présidente-directrice générale et directrice
administrative
Conseil canadien des ressources humaines
de l'industrie du pétrole

Donelda Laing

Directrice des FCSS
Ville de Grande Prairie

Leona Makokis

Rectrice
Blue Quills First Nations College

Brian McCready

Vice-président, Alberta et Saskatchewan
Manufacturiers et Exportateurs du Canada

Sean Miles

Administrateur de programmes, Formation
et perfectionnement en affaires
Lethbridge College

Laurette Morris

Directrice, Politique stratégique et Soutiens
Emploi et Immigration Alberta

Alisa Neuman

Analyste principale des politiques
Emploi et Immigration Alberta

Rick Nisbet

Directeur administratif, Ressources
humaines
Emploi et Immigration Alberta

Renee Redinger

Gestionnaire des ressources humaines
stratégiques
Emploi et Immigration Alberta

Bob Saari

Directeur
Alberta Pressure Vessel Manufacturers'
Association

Wayne Shillington

Président-directeur général
NorQuest College

John Simpson

Directeur, Ressources humaines
Standen's Limited

Leslie Steel

Représentant régional

Alison Taylor

Professeure, Département d'Études des politiques en éducation
Université de l'Alberta

Heather Tilley

Analyste des politiques
Fédération canadienne de l'entreprise
Indépendante

James Watson

Président (section 424)
Fraternité internationale des ouvriers en
électricité

Diane Wyntjes

Directeur régional
Syndicat canadien de la fonction publique,
région de l'Alberta

Membres du CSAMT et du RCRPP:

John Hugh Edwards

Liaison syndicale
Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu de travail/
Congrès du travail du Canada

Tony Nash

Animateur de la table ronde
Président-directeur général

Ron Saunders

Vice-président, Recherche
Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques

Derwyn Sangster

Liaison d'affaires
Centre du savoir sur l'apprentissage en milieu de travail

Alex Stephens

Coordonnateur
Centre du savoir sur l'apprentissage en milieu de travail
Inter-Connex Consulting Inc