



**Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques. (RCRPP)**

600 – 250 rue Albert, Ottawa, Ontario, K1P 6M1

Tel: (613) 567-7500 Fax: (613) 567-7640

Web Site: [www.cprn.org](http://www.cprn.org)

## **Investissements des employeurs dans l'apprentissage en milieu de travail au Canada**

Sommes-nous à la hauteur ? Pourquoi est-ce important ?  
Quels sont les grands enjeux ? Comment peut-on mieux faire ?

Mark Goldenberg

Document de recherche préparé par les  
Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques  
au nom du Conseil canadien sur l'apprentissage



---

# Table des matières

---

Résumé

Introduction

Pourquoi la formation en milieu de travail est-elle importante ?

Comment le Canada se compare-t-il ?

Pourquoi n'en faisons-nous pas davantage ?

Qui en est responsable ?

Politiques publiques et mesures de soutien axées sur la formation en milieu de travail ?

Qu'en est-il maintenant ?

Conclusion

Notes

Références

# Résumé

---

L'investissement dans les ressources humaines – et, notamment dans les compétences et la formation de notre main-d'œuvre actuelle – est primordial pour assurer la réussite du Canada et des Canadiens dans l'économie mondiale du savoir à l'heure actuelle

Dans ce document, nous présentons un survol de l'apprentissage en milieu de travail au Canada, nous examinons les grands enjeux dans ce domaine et nous décrivons certaines propositions et certaines idées qui furent mises de l'avant en vue de multiplier et d'améliorer les investissements des employeurs dans la formation et le perfectionnement des compétences de leurs effectifs. Ce document a été préparé à la suite de l'analyse d'une partie importante de la documentation et des recherches actuelles sur l'apprentissage en milieu de travail au Canada et à l'étranger, à laquelle s'ajoutent des entrevues d'information réalisées auprès de personnes qui connaissent bien le secteur des affaires, le monde syndical, le milieu universitaire et celui de la recherche, et le secteur gouvernemental.

## **POURQUOI LA FORMATION EN MILIEU DE TRAVAIL EST-ELLE IMPORTANTE ?**

La population active du Canada sera de plus petite taille dans les années à venir à cause du départ à la retraite de nombreux membres de la génération du baby-boom et d'une cohorte de jeunes plus réduite qui se joindra à la population active.

Dans les faits, plus de la moitié de la population active de 2015 est *déjà* sur le marché du travail.

Des pénuries de main-d'œuvre et de compétences se font déjà sentir dans plusieurs régions du pays et secteurs de l'économie, et ce phénomène va aller en s'intensifiant.

Et les exigences de l'économie du savoir et le caractère transformationnel des nouvelles technologies signifient que les besoins en compétences continueront d'augmenter et qu'ils feront l'objet d'une évolution continue.

Toutes ces tendances convergent pour souligner la nécessité, plus que jamais auparavant, d'investir dans les compétences, les connaissances et les talents de la main-d'œuvre actuelle.

## COMMENT LE CANADA SE COMPARE-T-IL ?

À l'heure actuelle, toutefois, il semble que le Canada affiche une sous-performance par rapport à d'autres pays dans le domaine de l'apprentissage en milieu de travail.

Par exemple, des études internationales révèlent que le Canada est passé du 12<sup>e</sup> rang au 20<sup>e</sup> rang sur le plan de la priorité accordée par les employeurs à la formation de leurs employés.

Le taux de participation à la formation liée à l'emploi au Canada ne se situe que dans la moyenne par rapport à d'autres pays et il est inférieur à celui de certains de nos concurrents.

Moins de 30 pour cent des travailleurs d'âge adulte au Canada participent à des activités d'apprentissage et de formation liés à l'emploi, comparativement, par exemple, à environ 35 pour cent au Royaume-Uni et à près de 45 pour cent aux États-Unis.

En pourcentage de leur masse salariale totale, les entreprises américaines dépensent environ 50 pour cent plus pour la formation que ne le font les entreprises canadiennes.

Pays choisis de l'OCDE – Participation à des activités continues d'apprentissage et de formation liés à l'emploi ( <i>Regards sur l'éducation 2005</i> )	
Danemark	46 %
Suède	45 %
États-Unis	44 %
Finlande	44 %
Suisse	41 %
Royaume-Uni	34 %
Canada	29 %
Autriche	24 %
France	23 %
Allemagne	14 %

La participation générale à la formation des adultes est à la hausse au Canada, mais cette tendance masque plusieurs préoccupations :

- Le niveau de la formation parrainée par l'employeur est demeuré stagnant au Canada. Les taux de participation aux activités de formation parrainées par l'employeur et les dépenses des entreprises par employé sont demeurés à peu près les mêmes pendant les dernières années.
- La formation des travailleurs est fortement concentrée au Canada parmi les jeunes travailleurs, ceux qui possèdent des niveaux de scolarité et de compétences plus élevés, et parmi les personnes à l'emploi de grandes entreprises.
- Les mesures portant sur les « compétences essentielles » révèlent que les travailleurs au Canada affichent des niveaux inférieurs à ceux qui sont nécessaires, selon les normes internationales, pour participer à l'économie du savoir. Les niveaux d'alphabétisme chez les adultes au Canada sont demeurés à peu près inchangés pendant la dernière décennie, de sorte que 40 pour cent des Canadiens d'âge adulte n'ont pas les compétences en lecture, en écriture et en calcul dont ils ont besoin.

- Pourtant, la formation dans les compétences de base demeure au bas de la liste des priorités en matière de formation (seulement 2,2 pour cent des dépenses totales consacrées à la formation).
- Près d'un tiers des travailleurs canadiens font état de besoins en formation liée à l'emploi non comblés.

### **POURQUOI N'EN FAISONS-NOUS PAS DAVANTAGE ?**

Plusieurs facteurs influencent la décision des entreprises d'investir ou non dans l'apprentissage en milieu de travail.

Le temps et l'argent – les frais de la formation et les coûts sous forme de temps de travail perdu – sont des obstacles significatifs.

Les entreprises manquent d'information et ne savent pas où s'adresser pour obtenir la formation, comment s'organiser pour l'offrir, et quel type de formation est efficace.

Les employeurs sont sceptiques quant au rendement des investissements dans la formation par rapport aux investissements dans le capital physique, l'équipement ou d'autres formes d'investissement.

Beaucoup d'entreprises se préoccupent du « débauchage » ou de ce qu'on appelle le problème des « profiteurs » – perte de travailleurs et des investissements faits dans leur formation.

Ces obstacles en matière de formation sont plus sérieux pour les petites et moyennes entreprises, même si elles ont tendance à s'engager davantage dans des activités de formation non structurées.

### **QUI EN EST REPOUSABLE ?**

Il existe un consensus général à l'effet que les employeurs, les travailleurs, les gouvernements et les établissements d'enseignement ont chacun un rôle à jouer et qu'ils doivent travailler ensemble.

Les entreprises tirent avantage d'une main-d'œuvre qualifiée en termes de productivité et d'innovation. Plusieurs employeurs sont disposés à offrir des activités de formation propres aux besoins de l'entreprise, mais ils estiment que l'État devrait être responsable de l'éducation et des compétences « de base ».

Les individus doivent aussi accepter une certaine responsabilité pour leur propre formation et perfectionnement, puisqu'ils en tirent avantage eux aussi.

L'État est perçu comme ayant d'importants rôles à jouer en vue d'encourager et de faciliter les investissements des entreprises et des travailleurs dans l'apprentissage, d'assurer l'accès aux groupes défavorisés, de partager des données et des « pratiques exemplaires », de promouvoir la mobilité du travail, de favoriser l'immigration de travailleurs spécialisés et d'assurer la mise en place de systèmes efficaces de reconnaissance des titres de compétences.

## **POLITIQUES PUBLIQUES ET MESURES DE SOUTIEN**

Les gouvernements au Canada ont mis en place une multiplicité de politiques et de programmes visant à soutenir l'apprentissage en milieu de travail.

Le gouvernement canadien offre des programmes en vue d'aider les employeurs à faire face aux besoins en adaptation de la main-d'œuvre et à permettre aux travailleurs en chômage d'acquérir de nouvelles compétences et de trouver du travail, et d'appuyer les initiatives sectorielles de l'industrie. Il a aussi conclu des Ententes sur le développement du marché du travail et de Partenariat sur le marché du travail avec les provinces et les territoires, et il a annoncé récemment une Stratégie des compétences en milieu de travail.

Toutes les provinces et les territoires offrent aussi des programmes et des mesures de soutien. Par exemple, le Québec s'est donné une législation qui prévoit un niveau minimum obligatoire d'investissement dans la formation de la part des entreprises, et l'Ontario a récemment institué un crédit d'impôt pour la formation en apprentissage.

À l'échelle internationale, les gouvernements utilisent un large éventail de politiques et de mesures de soutien pour promouvoir l'apprentissage en milieu de travail.

Celles-ci comprennent des politiques d'encadrement et des mesures législatives, et des incitations financières à l'intention des entreprises et des individus. Ces dernières peuvent prendre la forme de mesures fiscales, ainsi que de subventions et d'octrois, de prêts et de comptes individuels de formation.

D'autres politiques et mesures de soutien comprennent des politiques de formation obligatoire; des droits à des congés de formation; des services d'information, de consultation et de référence; de l'aide aux groupes défavorisés; et des systèmes et des normes d'accréditation et de certification.

Il n'y a aucune réponse simple concernant « ce qui fonctionne bien », mais on peut tirer plusieurs observations générales à partir de l'expérience canadienne et internationale concernant l'apprentissage efficace en milieu de travail :

- La formation donne les meilleurs résultats lorsqu'elle est reliée aux priorités et au plan d'affaires de l'entreprise et qu'elle est intégrée aux pratiques de gestion générale et à la culture de l'entreprise.
- Il faut mettre en place un système complet de politiques et de mesures de soutien axées sur la formation en milieu de travail. Celui-ci devrait comprendre des incitations à l'intention des entreprises et des individus; la diffusion d'information et d'autres outils et mesures de soutien; des systèmes bien rodés de reconnaissance et d'attestation des compétences; des campagnes de mobilisation et de sensibilisation; des mesures d'évaluation continue.
- Une stratégie de « cofinancement », mettant en cause les entreprises, les individus et les gouvernements, semble des plus efficace.
- Il s'avère nécessaire de procéder à une conception minutieuse des subventions et des autres instruments de financement public afin d'éviter le piège des « coûts sous forme de pertes sèches » (un financement public d'activités de formation que les entreprises ou les individus auraient entreprises de toute façon) et assurer l'accès aux petites entreprises et aux groupes défavorisés.
- Il peut être efficace d'encourager des modalités de partenariat ainsi que la mise en commun des ressources et le partage des coûts.
- Il faut examiner plus à fond, mettre à l'essai et concevoir des stratégies comme les comptes individuels de formation et les techniques d'apprentissage à distance et en ligne.

#### QU'EN EST-IL MAINTENANT ?

De nombreuses idées ont été mises de l'avant par les entreprises, le monde des affaires, les organisations syndicales et d'autres parties bien informées et intéressées au Canada en vue d'améliorer l'apprentissage en milieu de travail.

Les thèmes communs que l'on retrouve dans ces idées et ces propositions comprennent la nécessité de former des **partenariats** et d'assurer la participation de tous – entreprises, travailleurs, syndicats, gouvernements et établissements d'enseignement.

Une stratégie **globale** est recommandée, mettant en cause un « menu » ou une « boîte à outils » comportant un vaste éventail de mesures de soutien et d'initiatives, assorties d'une **flexibilité** afin d'adapter leur application aux circonstances et aux besoins précis.

Plusieurs se sont prononcés en faveur de campagnes de **promotion** et de **sensibilisation**, dirigées par l'industrie et les syndicats, et de la nécessité de présenter des « preuves probantes » afin de convaincre les employeurs des avantages d'investir dans l'apprentissage en milieu de travail.

Plusieurs personnes interrogées, ainsi que des associations de gens d'affaires et des organisations syndicales, estiment qu'il est nécessaire d'améliorer les **mesures de soutien** public ou gouvernemental aux **entreprises**, de nature financière ou autre, pour les aider à surmonter les obstacles, leur fournir des **incitations** et **multiplier** les investissements.

Les propositions évoquées comprennent des crédits d'impôt, des caisses de formation à frais partagés, des prélèvements pour la formation et des initiatives ciblées à l'intention des **PME**. La nécessité d'offrir une meilleure **information** et de disposer de meilleurs **outils** de formation est souvent mentionnée, ainsi que la **mise à l'essai** de nouvelles stratégies et le partage des **pratiques exemplaires**.

Plusieurs ont aussi émis l'avis que les gouvernements doivent aussi offrir de meilleures **mesures de soutien aux individus**, pour surmonter les obstacles financiers et les carences informationnelles en matière de formation, et offrir des incitations.

Parmi les propositions d'appuis **financiers** aux individus figurent le recours à l'assurance-emploi pour offrir des congés de formation rémunérés; des bons de formation, des mesures fiscales, et des comptes individuels de formation. Parmi les mesures d'appui non financières que l'on a jugées importantes, on trouve l'**information**, la **consultation** et les **outils**.

D'autres propositions et stratégies recommandées comprennent les suivantes : des initiatives **sectorielles** et des **conseils sectoriels**; des initiatives de **partenariat**, y compris une collaboration plus étroite entre les entreprises et les établissements d'enseignement; des systèmes nationaux plus étoffés de **reconnaissance** et d'**accréditation** professionnelle, y compris la reconnaissance des titres de compétences étrangers; et des mesures visant les **compétences de base** et l'**alphabétisme**.

## **ÉT EN GUISE DE CONCLUSION**

Le présent document fut préparé par les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (RCRPP) au nom du Conseil canadien sur l'apprentissage afin de décrire certains grands enjeux concernant la formation en milieu de travail au Canada et de présenter des données et des faits importants.

Nous osons croire que le document contribuera à stimuler les échanges entre les employeurs, les milieux d'affaires, les syndicats, les travailleurs, les gouvernements et les établissements d'enseignement sur des mesures concrètes visant à améliorer l'apprentissage en milieu de travail au Canada.



**Certaines idées qui furent mises de l'avant en vue d'améliorer l'apprentissage en milieu de travail au Canada**

Offrir un crédit d'impôt pour encourager les entreprises à investir dans la formation, peut-être en le graduant pour offrir une incitation plus attrayante aux PME.

Créer une caisse de formation, avec des cotisations de contrepartie de la part des entreprises et du gouvernement.

Instituer un prélèvement national pour la formation.

Offrir une protection d'emploi et un droit à des congés de formation financés par le gouvernement, les employeurs et les travailleurs (par ex., par l'intermédiaire de l'assurance-emploi).

Donner un appui accru aux conseils sectoriels et aux initiatives sectorielles, et favoriser la mise en commun des ressources et de l'expertise (notamment dans le cas des PME).

Inviter les gouvernements à donner un appui plus accentué aux compétences essentielles et de base et aux initiatives d'alphabétisation, puisqu'il s'agit de biens publics. Cette approche pourrait comprendre un appui aux initiatives des conseils sectoriels, la mise au point d'outils et de programmes de formation, et le partage des coûts de la formation.

Diffuser l'information et sensibiliser les gens concernant le rendement sur les investissements dans la formation.

Inciter les organismes de gens d'affaires à faire de la promotion active en vue d'encourager l'avènement d'une culture de la formation.

Offrir de l'information, des conseils et des outils, y compris un service de « guichet unique », aux personnes et aux entreprises, dans des centres communautaires, des centres de services aux entreprises, etc.

# Investissements des employeurs dans l'apprentissage en milieu de travail au Canada

## Introduction

Une population active fortement scolarisée et spécialisée est considérée, de nos jours, comme un élément déterminant de la réussite dans une économie mondialisée et fondée sur le savoir.

La hausse des compétences requises, une évolution rapide et soutenue de la technologie, les particularités démographiques d'un vieillissement de la population et une population active de plus petite taille dans les années à venir, conjuguées à l'apparition de pénuries de main-d'œuvre et de compétences, sont autant d'éléments qui militent en faveur de la nécessité d'investir dans la formation et les compétences de nos ressources humaines.

Des interventions s'imposent dans plusieurs domaines – formation primaire et secondaire, enseignement postsecondaire, éducation des adultes, immigration – mais les investissements des employeurs dans la formation de leurs employés sont d'une importance cruciale.

Mais comment le Canada s'en tire-t-il sur le plan de l'apprentissage en milieu de travail ? Comment se compare-t-il à d'autres pays qui sont ses concurrents dans l'économie mondiale ? Qui a accès à la formation et qui en est privé ? Quel type de formation offre-t-on et est-elle efficace ? Quels sont les obstacles à l'augmentation des investissements dans la formation en milieu de travail ? À qui revient la responsabilité d'intervenir ? Que pouvons-nous faire pour promouvoir une formation et un apprentissage plus poussés et plus efficaces dans nos milieux de travail ?

Le présent document de recherche a été préparé par les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (RCRPP), au nom du Conseil canadien sur l'apprentissage (CCA), afin de présenter des renseignements, des faits et des données de base sur l'apprentissage en milieu de travail au Canada et de donner un aperçu des principaux enjeux.

Ce document vise à stimuler des échanges de vue entre les gens d'affaires, les syndicalistes, les pouvoirs publics, les enseignants et les apprenants, et d'autres groupes intéressés en vue de déterminer des actions concrètes à prendre qui permettront d'augmenter et d'améliorer l'apprentissage et le perfectionnement des compétences en milieu de travail, et de mieux répondre ainsi aux besoins actuels et futurs du Canada et des Canadiens.

### **Méthodologie**

Ce document a été préparé à la suite d'une revue de certaines des études et des recherches les plus importantes qui traitent de l'apprentissage en milieu de travail, tant au Canada qu'à l'étranger. Plus d'une vingtaine d'entrevues d'information furent aussi réalisées auprès de personnes averties provenant du secteur des affaires, des syndicats, des milieux de la recherche, du monde universitaire et du secteur public.

### **Structure du document**

Le document est structuré de la façon suivante.

Nous analysons d'abord les facteurs et les tendances qui font état de l'importance croissante de la formation professionnelle et de l'apprentissage en milieu de travail dans une économie du savoir mondialisée et fortement concurrentielle.

Nous examinons ensuite la performance du Canada dans le domaine de l'apprentissage en milieu de travail, en mettant l'accent sur la formation offerte par l'employeur. Nous présentons des données internationales et nous comparons la performance du Canada à celle d'autres pays, en donnant un aperçu de l'évolution et des tendances actuelles concernant les taux de participation, les types de formation en milieu de travail qui sont offerts au Canada et les personnes qui ont accès à la formation.

Puis, nous analysons les facteurs qui influencent la décision des employeurs d'investir dans la formation et le perfectionnement des compétences de leurs effectifs, ainsi que la question des responsabilités en matière de formation en milieu de travail – y compris les intérêts et les rôles des employeurs, des travailleurs, des syndicats, des gouvernements et des établissements d'enseignement. Nous examinons aussi les politiques et les mesures de soutien qui sont offertes au Canada et à l'échelle internationale sur l'apprentissage en milieu de travail.

Le document se termine par un exposé sommaire de plusieurs propositions et suggestions qui ont été mises de l'avant par différentes parties en vue d'améliorer la formation et l'apprentissage en milieu de travail au Canada.

Les employeurs ont un défi majeur à relever afin de maintenir et de générer les compétences nécessaires parmi leurs employés pour faire en sorte que ceux-ci pourront contribuer à la performance et à la compétitivité de leurs organisations. Compte tenu du vieillissement de la population active et des pénuries prévues de main-d'œuvre, l'acquisition continue de savoir jouera un rôle primordial pour assurer leur prospérité future et celle de notre pays.

Il est crucial d'investir dans nos ressources humaines pour leur permettre d'acquérir les compétences nécessaires pour être productives et innovatrices.

Conference Board du Canada  
*Changing Employers' Behaviour About Training*

Le Canada a besoin d'une nouvelle approche en matière de formation des travailleurs et travailleuses. Nous devons établir une culture fondée sur la reconnaissance du fait que le perfectionnement continu des compétences et de l'éducation est essentiel, non seulement pour les employeurs et les travailleurs et travailleuses, mais pour l'ensemble du pays.

Congrès du travail du Canada  
*Vision syndicale de la formation  
en milieu de travail et  
de l'éducation permanente*

## Pourquoi la formation en milieu de travail est-elle importante ?

Les pays qui se démarqueront au 21<sup>e</sup> siècle seront ceux dont les citoyens se seront montrés créatifs, auront su s'adapter aux changements et seront hautement qualifiés. La « nouvelle économie » exige de nouvelles choses de nous. [...] Le monde du travail d'aujourd'hui exige de plus hauts niveaux d'instruction et de compétences.

Dans l'économie du savoir, la demande de travailleurs instruits et hautement qualifiés ne cesse de croître dans tous les secteurs de l'économie et dans toutes les régions du pays.

Gouvernement du Canada  
*Le savoir, clé de notre avenir*  
*Le perfectionnement des compétences au Canada*

[...] « L'apprentissage 'continu' est plus qu'un simple slogan ou que des mots creux parce que c'est précisément ce qui définit la vie humaine dans les sociétés du 21<sup>e</sup> siècle ».

Albert Tuijnman  
*Challenges in Measuring Human Capital*  
*for the Knowledge Economy*

Plusieurs facteurs importants incitent le Canada et de nombreux autres pays à reconnaître que le maintien et l'amélioration des compétences de la population active à l'heure actuelle sont essentiels à la croissance et à la réussite économique.

Parmi ces facteurs figurent les suivants : l'évolution démographique qui se traduira par une population active de plus petite taille dans l'avenir; l'apparition de pénuries de compétences et de main-d'œuvre; et l'augmentation des exigences en matière de scolarité et de compétences.

Par ailleurs, il est de plus en plus reconnu et admis que le savoir et les compétences contribuent dans une large mesure à la productivité, à l'innovation et à la compétitivité.

### **EN RAISON DE L'ÉVOLUTION DÉMOGRAPHIQUE, LE CANADA DISPOSERA D'UN NOMBRE PLUS RESTREINT DE TRAVAILLEURS DANS UN AVENIR RAPPROCHÉ**

À l'instar de la plupart des pays de la planète, le Canada fait face à un vieillissement de sa population à mesure que la génération du baby-boom parvient à l'âge de la retraite. Par ailleurs, la prochaine génération de jeunes travailleurs qui se joindra bientôt à la population active sera de taille plus restreinte.

Il s'ensuit, comme le décrit un livre blanc du gouvernement canadien sur l'innovation déposé en 2002, que ces tendances démographiques feront en sorte que « notre bassin futur de main-d'œuvre sera insuffisant pour combler les besoins de l'économie »<sup>1</sup>.

Le Canada est à mi-chemin dans une profonde transition démographique. Au cours des années 1990, le défi central de la politique économique était de trouver les moyens de créer assez d'emplois pour nos effectifs. Dans une dizaine d'années, le problème du Canada sera de trouver assez de personnes compétentes pour faire le travail qui doit être fait.

Conseil canadien des chefs d'entreprise  
*Du bronze à l'or*  
Le 21 février 2006

Une population active de plus petite taille dans les années à venir signifie que le Canada sera davantage tributaire des gens qui font actuellement partie de la population active. Dans les faits, plus de la moitié de la population active de 2015 est *déjà* sur le marché du travail<sup>2</sup>.

Ces changements démographiques nécessiteront des entreprises, des travailleurs et des gouvernements une nouvelle façon de penser et de planifier, et ils signifieront, entre autres choses, qu'il nous faudra investir davantage dans les compétences de notre population active actuelle.

## **NOUS ÉPROUVONS DÉJÀ DES PÉNURIES DE TRAVAILLEURS ET DE COMPÉTENCES, ET CES TENDANCES VONT SE POURSUIVRE ET S'INTENSIFIER**

Les entreprises canadiennes se préoccupent de plus en plus des pénuries croissantes de main-d'œuvre et de compétences.

Le Groupe d'experts sur les compétences a conclu dans son rapport de 2000 que des pénuries de main-d'œuvre se faisaient déjà sentir dans certaines industries, même s'il n'avait décelé aucune preuve de pénuries généralisées. Toutefois, il notait que, « par contre, il existait une pénurie endémique de personnes possédant des compétences essentielles, notamment dans le domaine des communications et du travail en équipe, et des compétences en gestion »<sup>3</sup>.

Une enquête de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) a permis de conclure qu'à la fin de 2000, il y avait jusqu'à 300 000 emplois vacants au Canada par suite d'un manque de travailleurs qualifiés pour les combler<sup>4</sup>. Par ailleurs, les projections du Conference Board du Canada font état d'une pénurie d'environ un million de travailleurs d'ici une vingtaine d'années<sup>5</sup>.

De nos jours, les pénuries de main-d'œuvre et de compétences semblent devenir de plus en plus répandues, notamment dans les régions qui connaissent une croissance économique rapide (par ex., en Alberta) et suscitent de plus en plus d'inquiétude de la part des regroupements d'employeurs et de travailleurs dans les secteurs public et privé.

Des sondages réalisés par le Centre syndical et patronal du Canada (CSPC) auprès de dirigeants d'entreprises et de syndicats au cours d'une période de plusieurs années indiquent une hausse spectaculaire et une convergence d'opinions concernant les niveaux de préoccupation que suscitent les pénuries de compétences. Le CSPC a rapporté, après la tenue de son sondage de 2002, que la question des pénuries de compétences était passée d'une source d'inquiétude relativement modeste à l'une des dix principales préoccupations du monde du travail<sup>6</sup>.

En 2005, près de 60 pour cent des gestionnaires des secteurs public et privé ont identifié la question des pénuries de compétences comme soulevant un défi sérieux (deux fois plus qu'en 1996), comme l'ont fait aussi plus de 60 pour cent des chefs syndicaux des secteurs public et privé (trois fois plus qu'en 1996).

Plus de la moitié des gestionnaires du secteur privé font état de pénuries actuelles de main-d'œuvre (44 pour cent) ou prévoient des pénuries d'ici deux ans (10 pour cent); environ 66 pour cent des gestionnaires du secteur public signalent des pénuries actuelles (51 pour cent) ou anticipées (15 pour cent) de main-d'œuvre. Les pénuries de travailleurs sont encore plus prononcées dans les grandes entreprises (puisque 81 pour cent des gestionnaires du secteur privé et 77 pour cent des gestionnaires du secteur public en font état dans des organisations de plus de 500 employés)<sup>7</sup>.

Les entreprises comptent depuis longtemps sur le système d'enseignement public pour recruter comme tels leurs effectifs « spécialisés » [...]. Mais la disponibilité de gens possédant les compétences requises est maintenant limitée et le bassin de travailleurs potentiels est devenu d'une importance cruciale [...].

Les entreprises connaissent une évolution rapide, elles deviennent plus spécialisées, elles font face à une concurrence mondiale plus vive, elles intensifient leur utilisation de la technologie et elles doivent faire preuve plus que jamais d'une flexibilité plus grande. Elles ont donc besoin plus que jamais d'une main-d'œuvre spécialisée et formée [...].

Le vieillissement de la population et la contraction du bassin de main-d'œuvre signifient que les entreprises devront peut-être combler leurs postes clés en formant les gens dans les compétences requises au lieu de les recruter comme tels sur le marché [...].

Entrevues avec des personnes averties

Compte tenu des réalités actuelles sur le plan démographique, ces pénuries croissantes de travailleurs et de compétences ne pourront être comblées qu'en améliorant les connaissances et les compétences de la main-d'œuvre existante et en augmentant la participation des gens qui ne font pas partie de la population active ou qui sont sous-employés, ainsi qu'en accueillant un plus grand nombre d'immigrants spécialisés ou en reconnaissant leurs compétences et leurs titres professionnels.

### **LES EXIGENCES PROFESSIONNELLES AUGMENTENT ET ELLES ÉVOLUENT CONSTAMMENT DANS L'ÉCONOMIE DU SAVOIR**

Le Canada fait face à des exigences professionnelles en croissance et en mutation continues dans tous les secteurs de son économie et dans toutes les régions du pays.

Cette tendance est alimentée par l'émergence de l'économie du savoir, l'évolution rapide et le caractère transformationnel des nouvelles technologies, et les exigences de la concurrence mondiale.

Le dernier quart de siècle fut témoin d'une hausse significative des postes de gestion et d'expert en proportion de l'emploi total au Canada. La majorité de tous les nouveaux emplois dans l'avenir sont susceptibles de nécessiter de leurs titulaires au moins une certaine formation postsecondaire<sup>8</sup>.

On assiste à l'apparition continue de nouveaux produits, de nouvelles entreprises, de nouvelles industries et de nouvelles technologies ainsi que de nouvelles façons de faire et de nouvelles méthodes de travail. Les compétences deviennent rapidement désuètes et de nouvelles exigences professionnelles voient le jour.

Dans ce contexte, l'investissement dans les ressources humaines, la formation et le perfectionnement des compétences de la main-d'œuvre existante revêt une importance nouvelle.

Pour demeurer compétitif, et pour pouvoir suivre le rythme de l'évolution technologique, le Canada doit assurer le renouvellement et le perfectionnement constants des compétences de sa main-d'œuvre. Nous ne pouvons plus espérer que les travailleurs parviennent à se tirer d'affaire pendant toute leur carrière avec les compétences acquises pendant leur jeunesse. La plupart devront au contraire parfaire continuellement leurs compétences pendant toute leur vie active.

Gouvernement du Canada

*Le savoir, clé de notre avenir*

*Le perfectionnement des compétences au Canada*



### **Les compétences et le savoir dans un secteur en transition**

Les manufacturiers canadiens sont en voie de restructurer leurs entreprises en réponse aux défis qu'ils doivent relever sur les marchés mondiaux [...]. Il y a une révolution qui s'opère autour du monde dans le secteur manufacturier. Les stratégies commerciales évoluent. Les fabricants s'implantent dans de nouveaux marchés et s'efforcent de répondre aux besoins nouveaux et changeants des clients [...].

Les aptitudes des travailleurs sont appelées à devenir un élément déterminant encore plus important de la capacité concurrentielle [...].

Les manufacturiers jugent difficile de définir avec précision ce que les besoins précis en compétences au sein de l'industrie – ou même de sous-secteurs au sein de l'industrie – seront susceptibles d'être dans un horizon de cinq ans et, encore moins, de dix ou de quinze ans [...].

Mais, tous conviennent que la complexité croissante des tâches et le rythme de changement en ce qui concerne les technologies, les organisations et les objectifs des entreprises signifient que les compétences de base de la main-d'œuvre canadienne dans l'industrie manufacturière en 2020 seront considérablement différentes de celles de la main-d'œuvre actuelle [...]. Les exigences futures en compétences comprendront :

- Un ensemble de facultés créatrices dans les domaines de la solution de problèmes, des connaissances techniques, des compétences en affaires, et une aptitude à interagir avec des collègues et des clients;
- Un niveau plus poussé de connaissances techniques et technologiques;
- Un recours continu aux métiers spécialisés, mais de concert avec d'autres compétences techniques et des compétences en affaires;
- Un recours plus poussé à l'ingénierie de fabrication et de produits, à la conception de produits et de procédés, et à la recherche scientifique;
- Des compétences multilingues et

multiculturelles;

- Des compétences en gestion.

Tous les employés [...] devront être [...] disposés et aptes à perfectionner continuellement leurs connaissances et leurs compétences dans une perspective d'acquisition continue de connaissances [...].

La réussite en affaires est tributaire des aptitudes des gens. Les manufacturiers canadiens ne seront compétitifs que dans la mesure où les aptitudes de leurs effectifs le permettront. En 2020, la main-d'œuvre manufacturière canadienne devra posséder un niveau élevé de savoir et être très compétentes, très expérimentées et très flexibles.

Manufacturiers et exportateurs du Canada  
*Manufacturing 20/20: The Future of Manufacturing in Canada*

### **LES INVESTISSEMENTS DANS LA FORMATION ET LES COMPÉTENCES SONT RENTABLES**

Il existe maintenant des preuves concrètes qui indiquent que les investissements dans les ressources humaines représentent un moyen pour les organisations de réaliser des gains importants au chapitre de la productivité et d'autres réalisations commerciales. Ces investissements dans le capital humain peuvent avoir un impact plus considérable que celui des investissements dans les technologies de l'information, le matériel ou la R-D.

Penny Tamkin  
*Measuring the contribution of skills to business performance*

Il y a aussi des preuves de plus en plus nombreuses des avantages et des impacts positifs que la formation, l'amélioration des compétences et les niveaux de scolarité exercent sur la productivité, l'innovation, l'employabilité et la réussite économique.

La mesure des incidences de la formation et des compétences demeure une science inexacte et les résultats sont difficiles à quantifier, notamment à l'échelle de l'entreprise, mais des études internationales font état des avantages et des rendements que procurent ces investissements.

Par exemple, des recherches réalisées au Royaume-Uni indiquent que les entreprises manufacturières qui investissent davantage dans la formation de leur personnel jouissent d'une productivité de 47 pour cent supérieure à celle des entreprises dont les dépenses à ce titre sont peu élevées; dans le secteur des services, la hausse de productivité est de 13 pour cent<sup>9</sup>.

Selon des recherches réalisées aux États-Unis, l'équivalent d'une année de scolarité supplémentaire peut contribuer à hausser la productivité de 4,9 à 8,5 pour cent dans le secteur manufacturier et de 5,9 à 12,7 pour cent dans le secteur des services<sup>10</sup>. Une autre étude réalisée aux États-Unis a permis de conclure que les investissements dans la formation avaient une corrélation positive avec un niveau de rendement plus élevé sur l'avoir total des actionnaires l'année suivante<sup>11</sup>.

D'après des études effectuées en Europe, des niveaux de productivité plus élevés dans les entreprises de l'Europe continentale étaient étroitement associés aux connaissances et aux compétences plus poussées de leurs effectifs<sup>12</sup>.

Diverses études canadiennes ont fait état d'une étroite corrélation entre des entreprises innovatrices et des programmes de formation offerts par l'employeur, ainsi qu'entre la formation et l'adoption et l'utilisation de nouvelles technologies; de plus, les nouvelles entreprises qui mettent davantage l'accent sur la formation de leurs employés ont plus de chances de réussir<sup>13</sup>.

Le lien entre les niveaux généraux de scolarité et d'alphabétisation et la performance économique est aussi bien établi.

Une étude de Statistique Canada portant sur 14 pays de l'OCDE révèle, par exemple, qu'un pays affichant un niveau supérieur de 1 pour cent aux compétences moyennes en littératie et en calcul enregistrerait un niveau de productivité du travail de 2,5 pour cent supérieur à celui des autres pays et un PIB par habitant de 1,5 pour cent supérieur, en moyenne.

L'étude de Statistique Canada indique que les écarts entre les niveaux moyens de compétences dans les pays de l'OCDE expliquent plus de la moitié (55 pour cent) des écarts observés au chapitre de la croissance économique pendant les derniers 40 ans<sup>14</sup>.

Selon une nouvelle étude, l'investissement dans le capital humain, comme l'éducation et le perfectionnement des compétences, a une incidence trois fois plus importante sur la croissance économique à long terme que l'investissement dans le capital physique

Statistique Canada  
Le Quotidien, le 22 juin 2004  
*Résultats en littératie, capital humain et croissance*

Il existe aussi des preuves d'incidences positives de la formation sur les travailleurs, au chapitre des salaires, de l'emploi, de la sécurité d'emploi et de la mobilité.

Ainsi, une étude de l'OCDE réalisée en 2003 révèle que l'acquisition d'une formation postsecondaire formelle avait contribué au milieu des années 90 à une hausse des salaires des travailleurs d'âge adulte au Canada. Les travailleurs âgés de 30 à 49 ans ont connu une hausse de 37 pour cent de leurs salaires dans les deux ans suivant l'obtention d'un diplôme collégial et une hausse de 32 pour cent dans le cas d'un diplôme universitaire; les diplômés du secondaire qui n'avaient pas perfectionné leurs compétences ont dû se contenter d'une hausse de leur salaire de seulement 10 pour cent<sup>15</sup>.

Un débat se poursuit toutefois sur la question de savoir si ce sont les entreprises ou les travailleurs qui retirent les avantages relatifs les plus élevés de la formation, et on s'interroge aussi concernant l'incidence relative de la formation sur les salaires des travailleurs. Ainsi, une étude récente réalisée aux États-Unis a conclu que la croissance de la productivité pour les entreprises résultant de la formation en cours d'emploi l'emportait beaucoup en importance sur la hausse des salaires des travailleurs<sup>16</sup>. Certaines études laissent entendre que l'avantage principal pour les travailleurs se manifeste surtout sous la forme d'un niveau plus élevé d'emploi et de participation à la population active (heures-semaines travaillées) plutôt que par une hausse des salaires<sup>17</sup>.

## **Sommaire – Pourquoi la formation en milieu de travail est-elle importante ?**

L'évolution démographique – un vieillissement de la population et une prochaine génération de jeunes travailleurs moins nombreuse – fera en sorte que le Canada disposera d'une population active de taille plus restreinte dans l'avenir. Nous n'aurons pas assez de travailleurs pour les tâches que nous aurons à accomplir.

Déjà, des entreprises font face à des pénuries de travailleurs et de compétences, qui vont se poursuivre et s'intensifier.

Il s'ensuit qu'il nous faudra investir davantage dans le perfectionnement des compétences de notre population active existante et mettre en valeur et obtenir la meilleure utilisation possible des compétences des travailleurs plus âgés. Une proportion de 50 pour cent de la population active de 2015 est déjà sur le marché du travail.

Il nous faudra aussi tout mettre en œuvre pour qu'un plus grand nombre de gens soient qualifiés et participent à la population active – les chômeurs, les personnes sous-employées, les groupes défavorisés – et prendre des mesures pour attirer un plus grand nombre d'immigrants qualifiés et reconnaître leurs titres professionnels.

Les exigences professionnelles augmentent dans tous les secteurs de l'économie. La plupart des nouveaux emplois de demain nécessiteront des niveaux de scolarité et de compétences plus élevés.

Et le rythme du progrès technologique et les exigences d'une économie du savoir mondialisée signifient que les exigences professionnelles sont en évolution constante.

Les investissements dans les ressources humaines, la formation et le perfectionnement des compétences de nos travailleurs sont rentables. Il existe des preuves convaincantes à l'effet que des niveaux de scolarité et de compétences plus élevés se traduisent par une amélioration de la productivité, une capacité accrue en matière d'innovation, une meilleure rentabilité des entreprises, une hausse de la croissance économique et une amélioration de l'emploi et des gains des travailleurs.

## Comment le Canada se compare-t-il ?

Une revue de la documentation et des recherches disponibles sur la formation et le perfectionnement des compétences, les tendances démographiques et du marché du travail, les enseignements tirés de l'expérience d'autres pays et d'organismes internationaux, des entrevues réalisées avec des spécialistes avertis, des dirigeants d'entreprises et de syndicats et des représentants gouvernementaux – voilà autant de sources qui font état de l'importance cruciale et croissante de l'apprentissage en milieu de travail dans l'économie mondiale compétitive d'aujourd'hui et de demain.

Comment nous en tirons-nous ? Comment le Canada se compare-t-il aux autres pays ? Quel est le niveau de formation que nous offrons ? Quel type de formation offrons-nous ? Qui a accès à la formation ? Qui en est privé ? Quelles sont les lacunes et les problèmes qui se rattachent à la formation en milieu de travail au Canada ?

Les données ne sont pas toujours directement comparables entre les pays; les périodes de référence varient; et divers pays utilisent des définitions et des mesures de la formation différentes. De plus, il faut tenir compte des différences entre les pays au chapitre de leur contexte économique global, de leur structure industrielle et de leurs systèmes d'enseignement.

Le Canada n'obtient qu'une cote médiocre en ce qui concerne la priorité accordée à la formation des employés.

Conference Board du Canada  
*Learning and Development Outlook 2005*

Par exemple, le Canada possède la proportion la plus élevée dans les pays de l'OCDE de jeunes adultes qui ont acquis certaines années d'études postsecondaires et il est doté de l'un des plus importants systèmes d'enseignement collégial au monde. On pourrait donc soutenir que notre population active dispose d'une base de connaissances et de compétences plus solide que celle de certains autres pays.

Ceci dit, plusieurs indicateurs majeurs laissent croire que notre performance dans le domaine de l'apprentissage en milieu de travail est inférieure à celle de nos concurrents et que nous n'investissons peut-être pas suffisamment, compte tenu des impératifs démographiques et économiques et des exigences du marché du travail qui nous incitent, à l'instar d'autres pays, à faire davantage.

À la lumière d'une diversité d'indicateurs de performance, on parvient toujours au même message concernant la sous-performance du Canada dans ce domaine :

Le Canada est passé du 12<sup>e</sup> rang en 2002 au 20<sup>e</sup> rang en 2004 sur le plan de la priorité accordée par les employeurs à la formation de leurs employés<sup>18</sup>.

- À peine 30 pour cent des Canadiens âgés de 25 à 64 ans dans la population active participent à une certaine forme de formation et d'apprentissage continus reliés à l'emploi (2003); il s'agit d'un taux de participation qui est inférieur à celui du Royaume-Uni (environ 35 pour cent), des États-Unis (près de 45 pour cent) et de plusieurs pays scandinaves, dont les taux se situent aux environs de 45 pour cent ou au-dessus<sup>19</sup>.

- Le Canada a tendance à offrir de la formation qui a une durée plus prolongée que celle de certains autres pays, mais un nouvel indicateur de la participation à la formation de l'OCDE, fondé sur un équivalent temps plein, place encore le Canada au milieu du classement dans une comparaison internationale, celui-ci ne dépassant que huit des 17 pays faisant l'objet de la comparaison<sup>20</sup>.
- Le niveau des dépenses des entreprises par employé au Canada est plus faible que celui de plusieurs de nos concurrents. Par exemple, les dépenses par employé au Canada se situaient aux environs de 824 \$ CAN en 2003, comparativement à 1 135 \$ US par employé aux États-Unis. Même si les dépenses par employé au Canada sont passées à 914 \$ CAN en 2005, cette hausse est plutôt marginale, notamment lorsqu'on corrige pour tenir compte de l'inflation<sup>21</sup>.

- En pourcentage du total de leur masse salariale, les dépenses des entreprises canadiennes sont demeurées à peu près inchangées à 1,57 pour cent en 2001 et à 1,55 pour cent en 2003, comparativement à 1,9 pour cent et à 2,34 pour cent aux États-Unis pour les mêmes années. Les entreprises américaines consacrent donc à la formation une fraction de leur masse salariale d'environ 50 pour cent plus élevée que celle du Canada (2003)<sup>22</sup>.

### **LA PARTICIPATION GÉNÉRALE À LA FORMATION LIÉE À L'EMPLOI EST EN HAUSSE AU CANADA, MAIS CETTE TENDANCE MASQUE PLUSIEURS PRÉOCCUPATIONS**

La participation à des activités structurées de formation liée à l'emploi s'est accrue au Canada entre 1997 et 2002. Un nombre estimatif de 4,8 millions de travailleurs âgés de 25 à 64 ans ont participé à des activités structurées de formation liée à l'emploi en 2002<sup>23</sup>.

Mais, derrière ces chiffres se cachent plusieurs sources de préoccupations.

La participation générale à des activités de formation liée à l'emploi s'est accrue ces dernières années, mais **ce ne fut pas** le cas de la formation offerte par l'employeur.

La formation en milieu de travail demeure fortement concentrée parmi certains groupes de travailleurs et dans de grandes entreprises.

Les besoins en formation d'un grand nombre de travailleurs canadiens continuent de ne pas être comblés.

Et, même si, selon les normes internationales, de nombreux travailleurs canadiens continuent de ne posséder que de faibles niveaux des « compétences essentielles » dont ils ont besoin dans l'économie du savoir, y compris les capacités de lecture et d'écriture, la formation dans les compétences de base demeure une priorité à laquelle on ne s'intéresse pas suffisamment.

### **LE NIVEAU DE LA FORMATION PARRAINÉE PAR L'EMPLOYEUR EST DEMEURÉ STAGNANT AU CANADA**

Le niveau général de participation à des activités de formation liée à l'emploi a augmenté entre 1997 et 2002, mais les taux de participation à des programmes de formation offerts par l'employeur sont demeurés à peu près inchangés.

Seulement deux provinces, le Nouveau-Brunswick et le Québec, ont enregistré une hausse significative des activités de formation parrainée par l'employeur pendant cette période<sup>24</sup>.

Un plateau semble avoir été atteint dans les faits parce que les cadres supérieurs estiment qu'on est parvenu à un niveau optimal de formation et que des investissements supplémentaires ne sont pas nécessaires.

Malheureusement, ce point de vue ignore le fait que le Canada tire de l'arrière par rapport à plusieurs autres pays, notamment les États-Unis, dans le domaine des investissements dans l'apprentissage, et il ne tient pas compte des exigences considérables en matière d'apprentissage qui sont nécessaires pour maintenir les organisations canadiennes innovatrices et concurrentielles.

Le maintien du statu quo au chapitre de l'appui à accorder aux efforts d'apprentissage ne représente qu'une fausse économie parce que, en se comportant de cette façon, les organisations font preuve de complaisance, pendant que d'autres organisations s'emploient à tirer le maximum de leur capital humain, dans le contexte de la mondialisation, afin d'évoluer et de progresser.

Conference Board du Canada  
*Learning and Development Outlook 2005*

Par ailleurs, les taux de participation des gestionnaires et des professionnels aux activités de formation appuyées par l'employeur ont augmenté quelque peu, mais les taux de participation des « cols bleus » sont demeurés essentiellement les mêmes, tandis que les taux des travailleurs dans les secteurs du travail de bureau, de la vente et des services n'ont augmenté que très faiblement. Les taux de participation des gestionnaires et des professionnels aux activités de formation parrainées par l'employeur demeurent deux fois plus élevés que ceux des cols bleus<sup>25</sup>.

Et même si sept participants sur 10 à la formation et à l'apprentissage en milieu de travail ont reçu un appui de leur employeur en 2002, cette proportion a diminué dans les faits depuis 1997, passant de 79 à 72 pour cent de l'ensemble des travailleurs<sup>26</sup>.

Entre 1997 et 2002, les taux de participation aux activités de formation appuyées par l'employeur ont augmenté très légèrement, si tant est qu'ils ont augmenté [...] La stabilité relative de la participation à la formation appuyée par l'employeur contraste vivement avec la croissance du taux global de participation à la formation officielle liée à l'emploi. Le rôle de l'employeur relativement à celui du travailleur individuel à l'égard de la formation a changé dans la période 1997-2002, une proportion croissante de travailleurs suivant des activités de formation non appuyées par l'employeur [...] pendant la période de cinq ans, les travailleurs adultes ont accru, en grande partie de leur propre initiative et à leurs frais, leur participation aux activités de formation.



## **LA FORMATION EN MILIEU DE TRAVAIL EST FORTEMENT CONCENTRÉE DANS CERTAINES CATÉGORIES DE TRAVAILLEURS ET DANS LES GRANDES ENTREPRISES**

La formation en milieu de travail au Canada, qu'il s'agisse d'activités de formation structurées ou non structurées, est fortement concentrée parmi les jeunes travailleurs, ceux qui possèdent des niveaux de scolarité et de compétences plus élevés, et parmi les personnes à l'emploi de grandes entreprises.

La participation à la formation est la plus élevée parmi les jeunes travailleurs, et elle diminue en fonction de l'âge.

Environ 42 pour cent des travailleurs de 25 à 34 ans ont pris part à des activités structurées de formation liée à l'emploi en 2002, par rapport à 34 pour cent chez les travailleurs de 45 à 54 ans et à seulement 23 pour cent chez les travailleurs de 55 à 64 ans<sup>27</sup>. Les chiffres pour la participation à des activités de formation non structurées sont comparables.

### La formation engendre la formation ...

Plus le niveau de formation d'un travailleur est élevé, plus sa scolarité est élevée, plus ses compétences sont élevées et plus il est jeune ... plus il aura accès à d'autres possibilités de formation.

Entrevues avec des personnes averties

La participation à la formation en milieu de travail est aussi beaucoup plus élevée parmi les travailleurs qui possèdent déjà des niveaux de scolarité et de compétences plus élevés. Plus de la moitié (52 pour cent) des travailleurs possédant des titres universitaires ont participé à des activités structurées de formation liée à l'emploi en 2002, comme ce fut le cas aussi de 38 pour cent de ceux qui possédaient des titres non universitaires (diplôme ou certificat professionnel ou collégial); seulement 18 pour cent des travailleurs les moins scolarisés (études secondaires ou moins) ont reçu une formation. Encore une fois, les chiffres pour la participation à des activités de formation non structurées sont comparables<sup>28</sup>.

Dans les faits, la vaste majorité de l'augmentation générale du taux de participation pendant la période 1997-2002 a touché des travailleurs qui possédaient une certaine formation postsecondaire. La hausse du taux de participation parmi les travailleurs n'ayant qu'une scolarité secondaire ou moins fut négligeable<sup>29</sup>.

La formation au Canada est aussi fortement concentrée dans les grandes entreprises<sup>30</sup>. Les entreprises de plus de 500 employés avaient un taux de participation de 37,2 pour cent en ce qui concerne les activités de formation structurées en 2002; le taux de participation était de 32,1 pour cent pour les entreprises de 100 à 500 employés, 25,1 pour cent pour celles de 20 à 99 employés et de 18,5 pour cent pour les entreprises de moins de 20 employés<sup>31</sup>.

Les petites et moyennes entreprises (PME) ont tendance à offrir davantage d'activités de formation non structurées que d'activités structurées. La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) a estimé qu'environ 88 pour cent des PME offrent une certaine forme de formation<sup>32</sup>. Toutefois, les données demeurent fragmentaires concernant la portée et la nature des activités de formation non structurées au Canada.

Soulignons aussi qu'un autre aspect de la concentration des activités de formation au Canada est ce que Statistique Canada appelle un « saisisant chevauchement » entre les participants à des activités de formation non structurées et ceux qui ont participé aussi à des activités de formation structurées<sup>33</sup>.

Il y a aussi des différences au chapitre de la formation parrainée par l'employeur entre les secteurs industriels, ainsi qu'entre les secteurs privé, public et sans but lucratif. Le niveau d'investissement moyen le plus élevé dans les activités structurées de formation parrainée par l'employeur se retrouve dans le secteur à but non lucratif, les services financiers, l'éducation, le secteur gouvernemental et celui des communications<sup>34</sup>.

Par exemple, un peu plus de 50 pour cent des employés du secteur public ont participé à des activités structurées de formation liée à l'emploi en 2002; dans les services d'enseignement et les services d'utilité publique, le taux variait entre 40 et 45 pour cent; dans les secteurs de la finance, de l'assurance et de l'immobilier, ainsi que dans les secteurs des soins de santé et de l'assistance sociale, il se situait aux environs de 35 pour cent; dans l'ensemble, la participation était plus élevée dans les industries produisant des services (27,7 pour cent) que dans celles produisant des biens (18 pour cent)<sup>35</sup>.

La façon dont les travailleurs combinent la formation officielle et la formation non officielle nous renseigne sur la concentration des activités de formation et d'apprentissage [au Canada]. Parmi tous les travailleurs qui ont pris part à des activités d'autoformation dans les quatre semaines précédant l'enquête, au moins 87 % avaient également participé à des activités de formation officielle à un moment ou à un autre en 2002. [...]

[...] Compte tenu de cette corrélation, il est

peu probable que des hausses importantes du taux de participation se concrétisent par le truchement des seules activités de formation non officielle.

Statistique Canada et Ressources humaines et Développement des compétences Canada  
*Travail et formation : Premiers résultats de l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes de 2003*

Les organismes du secteur à but non lucratif et du secteur « parapublic » (il s'agit d'organisations à but non lucratif qui fonctionnent d'une façon quasi-autonome dans des domaines comme l'éducation et les soins de santé) semblent avoir une performance supérieure à celle des organismes à but lucratif au chapitre de la formation des travailleurs. Les organismes de petite et grande taille du secteur à but non lucratif offrent à leurs effectifs des niveaux de formation plus élevés que ceux offerts par leurs homologues du secteur à but lucratif<sup>36</sup>.

Soulignons aussi que la presque totalité des travailleurs à temps plein et la plupart des travailleurs à temps partiel sont admissibles à des activités de formation (qu'ils y participent ou pas), mais que seulement environ la moitié des entreprises canadiennes indiquent qu'elles considèrent leurs travailleurs à contrat comme étant admissibles à des activités de formation<sup>37</sup>. Il s'agit d'une question qui est peut-être appelée à prendre de l'importance, compte tenu de la tendance vers une utilisation accrue de travailleurs à contrat dans tous les secteurs.

## **DE NOMBREUX CANADIENS NE POSSÈDENT PAS LES COMPÉTENCES ESSENTIELLES QUE REQUIERT L'ÉCONOMIE À L'HEURE ACTUELLE ... POURTANT, LA FORMATION DANS LES COMPÉTENCES DE BASE CONTINUE DE RECEVOIR UNE FAIBLE PRIORITÉ**

Les « compétences essentielles » sont les compétences fondamentales dont les gens ont besoin pour leur permettre d'acquérir d'autres compétences. Il s'agit de compétences habilitantes qui aident les gens à participer pleinement aux activités de la vie professionnelle et de la vie communautaire. Parmi les compétences essentielles figurent les suivantes : lecture de texte, utilisation de document, rédaction, capacités de calcul, communications orales, capacité de raisonnement, aptitude à travailler avec d'autres, utilisation de l'ordinateur et apprentissage continu<sup>38</sup>.

Selon un rapport récent de l'OCDE fondé sur les résultats de l'Enquête sur la littératie et les compétences des adultes de 2003, 42 pour cent des Canadiens en âge de travailler ont des capacités de lecture et d'écriture inférieures au niveau nécessaire pour participer efficacement à l'économie du savoir<sup>39</sup>.

Dans les faits, il ne s'est produit que peu de changement significatif depuis la tenue de la dernière enquête du genre, il y a une décennie. La proportion des Canadiens dans chacun des niveaux de lecture courante en 2003 est à peu près la même que celle observée en 1994.

La formation dans les compétences de base continue de figurer au bas de l'échelle des priorités.

Conference Board du Canada  
*Learning and Development Outlook 2005*

Le Canada n'est pas doté d'un système efficace d'éducation des adultes et de formation atteignant le tiers inférieur de sa population active.

Andrew Jackson, Congrès du travail du Canada,  
*Productivité et constitution d'un capital humain dans le « tiers inférieur »*

De plus, la formation dans les compétences de base continue à tirer considérablement de l'arrière, en tant que priorité pour les entreprises, par rapport à la formation professionnelle et technique, la formation en gestion et la formation propre à l'entreprise, ce qui reflète peut-être l'opinion selon laquelle il s'agit d'une responsabilité de l'État et du système d'enseignement public, en dépit d'une reconnaissance internationale accrue de l'importance des compétences de base dans l'économie du savoir. Selon le Conference Board, seulement 2,2 pour cent des dépenses en formation sont acheminées vers la formation visant à acquérir les compétences de base<sup>40</sup>.

Les compétences de base sont nécessaires à la vie quotidienne en général et pour l'accès à l'emploi, en particulier dans l'économie du savoir. L'IALS montre que le niveau de compétences de base nécessaires pour être bien adapté aux sociétés contemporaines est plus élevé qu'on ne le pense généralement.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)  
*Au-delà du discours :  
Politiques et pratiques de formation des adultes*

## **DE NOMBREUX TRAVAILLEURS CANADIENS FONT ÉTAT DE BESOINS EN FORMATION NON COMBLÉS**

Près de 30 pour cent des travailleurs canadiens ont déclaré en 2002 qu'il y avait une formation liée à l'emploi dont ils avaient besoin ou qu'ils voulaient acquérir, mais qu'ils n'étaient pas en mesure de le faire. Le niveau des besoins non comblés déclaré était le plus élevé chez les jeunes travailleurs et les travailleurs possédant des niveaux de scolarité élevés (jusqu'à 40 pour cent), ainsi que parmi les travailleurs qui avaient participé à une formation liée à l'emploi, ce qui reflète encore une fois la concentration de l'apprentissage en milieu de travail dans ces catégories de travailleurs<sup>41</sup>.

## **EN SOMME, LE CANADA DOIT S'ATTAQUER À D'IMPORTANTES ENJEUX AU CHAPITRE DE LA FORMATION EN MILIEU DE TRAVAIL AFIN DE PROMOUVOIR UN NIVEAU SOUTENU DE RÉUSSITE ÉCONOMIQUE, DE PRODUCTIVITÉ ET DE COMPÉTITIVITÉ DANS L'ÉCONOMIE DU SAVOIR**

Pour résumer, le Canada affiche des niveaux relativement élevés de participation aux activités de formation et d'apprentissage en milieu de travail, mais il existe quand même plusieurs sources de préoccupation.

Parmi celles-ci, on trouve les suivantes : notre sous-performance relative dans le domaine de la formation en milieu de travail par rapport à la situation dans d'autres pays, dont parmi eux figurent certains de nos principaux concurrents; un plateau « apparent » qui a été atteint quant aux investissements dans la formation parrainée par l'employeur, au moment même où les exigences économiques et démographiques laissent croire que nous devrions faire davantage; la concentration de la formation dans certaines catégories de travailleurs à l'emploi de grandes entreprises; et un niveau insuffisant de compétences essentielles chez des Canadiens d'âge adulte pour répondre aux besoins de l'économie du savoir.

Il importe de souligner que tous ne sont pas convaincus qu'il existe un « problème de formation » au Canada.

Plusieurs personnes averties qui ont participé à nos entrevues d'information pour les besoins de la présente étude, par exemple, se demandent si le Canada affiche vraiment une sous-performance dans ce domaine à l'échelle internationale, en faisant état des problèmes de comparabilité des données et des différents contextes socioéconomiques et éducationnels des divers pays, comme nous l'avons souligné plus haut.

De plus, d'importantes questions demeurent sans réponse concernant la façon de mesurer les efforts déployés et les résultats en matière de formation. « Quel serait le volume indiqué de formation et comment pourrions-nous savoir si nous l'avons comblé » ? Telle est la façon dont une personne que nous avons interrogée a formulé la question. Plusieurs estiment aussi que les entreprises offrent dans les faits des niveaux de formation plus élevés – notamment sous forme d'activités de formation non structurées – que ne l'indiquent les données disponibles.

Tous s'entendent toutefois pour dire que la formation et l'apprentissage en milieu de travail sont importants et qu'il nous faut faire davantage dans ce domaine au Canada, dans l'intérêt des entreprises, des travailleurs et de l'ensemble de l'économie.

Dans la prochaine section du document, nous examinons certains des facteurs qui influencent les décisions des employeurs d'investir dans la formation et le perfectionnement des compétences de leurs effectifs.

## Sommaire – Comment le Canada se compare-t-il ?

Par rapport à d'autres pays, dont parmi eux certains de nos principaux concurrents, la performance du Canada ne se situe que dans la moyenne.

Par exemple, environ 29 pour cent des travailleurs canadiens d'âge adulte ont participé en 2002 à certaines formes de formation liée à l'emploi, soit un taux de participation inférieur à celui du Royaume-Uni (35 pour cent) et des États-Unis (45 pour cent).

Nous avons glissé du 12<sup>e</sup> au 20<sup>e</sup> rang en termes de priorité accordée par les employeurs à la formation.

La participation globale des adultes à la formation liée à l'emploi s'est accrue quelque peu au Canada entre 1997 et 2002.

Toutefois, le niveau de participation à la formation parrainée par l'employeur est demeuré stagnant pendant cette période. Le Canada semble avoir atteint un plateau au chapitre des investissements des entreprises dans la formation des travailleurs.

La proportion des travailleurs qui reçoivent un appui de leur employeur a diminué depuis 1997, passant de 79 à 72 pour cent.

La valeur des investissements de l'employeur par employé est demeurée à peu près la même qu'en 1997.

La formation en milieu de travail est fortement concentrée au Canada.

Les taux de participation sont sensiblement plus élevés parmi les jeunes travailleurs (par ex., 42 pour cent de ceux âgés de 25 à 34 ans), les travailleurs à niveaux de scolarité et de compétences plus élevés (par ex., 52 pour cent de ceux ayant des titres universitaires), et dans les grandes entreprises (par ex., 37,2 pour cent dans des entreprises de plus de 500 employés).

Les taux de participation sont considérablement moins élevés parmi les travailleurs plus âgés (par ex., 23 pour cent de ceux âgés de 55 à 64 ans), ceux qui ne possèdent qu'une scolarité secondaire (18 pour cent) et les travailleurs à l'emploi de petites entreprises (par ex., 18,5 pour cent dans le cas des entreprises de moins de 20 employés).

La participation est plus élevée dans certains secteurs, comme dans les secteurs à but non lucratif, parapublic et gouvernemental, ainsi que dans les services financiers et les communications.

La plupart des participants à des activités de formation non structurées ont aussi participé à des activités de formation structurées.

Les compétences essentielles représentent un point faible chez les travailleurs canadiens.

42 pour cent des Canadiens d'âge adulte ne possèdent pas les capacités d'écriture et de lecture nécessaires pour participer à l'économie du savoir.

Peu de progrès a été accompli au chapitre de la hausse des capacités de lecture et d'écriture pendant la dernière décennie.

La formation dans les compétences de base est au niveau le plus faible dans l'échelle des investissements actuels dans la formation.

# Pourquoi n'en faisons-nous pas davantage ?

Si la formation et le perfectionnement des compétences deviennent de plus importants pour la réussite et la prospérité économiques, pourquoi les entreprises au Canada ne font-elles pas davantage dans ce domaine ?

Quels sont les obstacles qui empêchent les employeurs d'investir davantage et mieux dans la formation en milieu de travail ?

Qu'est-ce qui influence les décisions des entreprises d'investir ou pas dans la formation de leurs effectifs ?

Les travaux et les recherches portant la formation en milieu de travail, ainsi que les entrevues avec des personnes averties, font état d'une façon systématique d'un certain nombre de facteurs importants.

## LE TEMPS ET L'ARGENT REPRÉSENTENT DES OBSTACLES SIGNIFICATIFS

Une question fondamentale est celle des coûts de la formation par rapport aux résultats et aux incidences de la formation, et en comparaison avec d'autres investissements possibles des entreprises.

Pour les employeurs, le temps et l'argent représentent les « deux côtés d'une même médaille ». Les frais de formation comprennent les coûts d'acquisition et de prestation de la formation, ainsi que le temps des employés non consacré au travail ou passé à l'extérieur du milieu de travail et, dans certains cas, les coûts de remplacement des employés qui sont en formation.

Et, pour les entreprises, les considérations de coût vont de pair avec d'autres considérations qui influencent la décision d'investir dans la formation.



## **LE MANQUE D'INFORMATION EST UN ENJEU IMPORTANT**

Afin de prendre la décision d'investir dans la formation de leurs travailleurs, les employeurs doivent connaître avec certitude la nature de leurs besoins précis en formation dans l'immédiat et dans l'avenir, le type de formation qui est disponible, la meilleure façon de s'y prendre pour l'acquérir et la dispenser, et la mesure dans laquelle la formation sera efficace.

S'ils ne disposent pas des informations nécessaires dans ces domaines, les employeurs décideront peut-être d'investir ailleurs leurs ressources financières limitées, comme dans l'acquisition d'équipement et de technologie ou des améliorations à apporter aux installations physiques, soit des domaines où ils jugeront peut-être que la rentabilité sera plus élevée ou, du moins, plus certaine ou plus immédiate.

## **LES EMPLOYEURS NE SONT PAS CONVAINCUS QUANT AU RENDEMENT DES INVESTISSEMENTS DANS LA FORMATION**

En dépit de preuves croissantes des incidences positives de la formation en milieu de travail sous la forme d'augmentation de la productivité et du rendement de l'entreprise, plusieurs employeurs ne semblent pas convaincus.

Il s'agit d'un thème qui fut évoqué constamment pendant les entrevues avec des personnes averties, et plusieurs des gens interrogés étaient d'avis que l'argument en faveur de la formation et du rendement sur l'investissement doit être présenté de façon plus « convaincante » auprès des employeurs pour les inciter à décider d'investir dans la formation de leurs travailleurs, au lieu de le faire dans des installations physiques ou dans d'autres formes d'investissement.

Pour l'entrepreneur, le plus grand facteur de motivation est l'impact sur les résultats financiers et l'amélioration de la productivité. Dans le cas contraire, il n'a pas besoin d'une autre dépense déductible.

Entrevues avec des personnes averties

## **LES ENTREPRISES SE PRÉOCCUPENT DU « DÉBAUCHAGE »**

Pour plusieurs employeurs, une préoccupation très immédiate est le danger que d'autres entreprises parviennent à attirer les travailleurs que leurs investissements auront permis de former – le problème des « profiteurs » – ou que les travailleurs, une fois formés, chercheront eux-mêmes d'autres possibilités d'emploi. Ces préoccupations pourront inciter des employeurs à n'investir que dans des activités de formation de leurs travailleurs « propres à l'entreprise » – c.-à-d., une formation liée à des activités précises ou à un savoir propre à leur entreprise – ou à ne pas investir suffisamment dans la formation ou même pas du tout.

## **LES PETITES ENTREPRISES FONT FACE À DES OBSTACLES PLUS SÉRIEUX**

Les petites et moyennes entreprises (PME) font face à des défis spéciaux lorsqu'elles envisagent d'investir dans la formation en milieu de travail<sup>42</sup>.

Les économies d'échelle qui peuvent rendre la formation plus facilement réalisable dans le cas des grandes entreprises ne sont peut-être pas à la portée des plus petites entreprises. Elles ont peut-être aussi moins de fonds disponibles pour investir dans la formation et elles peuvent faire face à des difficultés plus grandes pour obtenir le financement nécessaire à de tels investissements, compte tenu du fait qu'elles ont généralement un accès plus limité au crédit et aux marchés financiers.

Les petites entreprises, plus que les plus grandes, jugeront peut-être aussi qu'elles n'ont pas les moyens de permettre à des travailleurs de s'absenter du travail pour aller en formation.

Les craintes inspirées par le « débauchage » semblent être encore plus prononcées parmi les petites entreprises, qui ont aussi tendance à avoir des taux de roulement de personnel plus élevés.

Pourquoi les PME ne font-elles pas davantage dans le domaine de la formation ? Pas de temps, pas d'argent, trop occupé. Et les employés peuvent quitter n'importe quand après avoir reçu leur formation.

Il existe d'importantes différences entre les grandes entreprises et les PME au chapitre de la capacité d'investir dans la formation. Les coûts sont un aspect du problème, mais ce n'est pas le seul. Le temps représente aussi un autre aspect immensément important – comment une petite entreprise peut-elle permettre à quelqu'un de s'absenter pour aller en formation sans affecter les services ou la

production ? De plus, les PME ne savent pas toujours où s'adresser pour la formation ou pour obtenir des renseignements sur la formation. Ils ne connaissent pas les programmes qui conviennent le mieux à leurs besoins

Entrevues avec des personnes averties

Les petites entreprises pourront aussi éprouver des difficultés d'accès plus prononcées aux renseignements nécessaires concernant les disponibilités de formation, la façon de l'organiser et les résultats et l'efficacité attendus.

Au niveau de la firme, il est de plus en plus reconnu que la formation ne produit les effets attendus que si elle s'insère dans les objectifs de l'entreprise en matière de qualité, de productivité, d'innovation ou encore de réponse et d'adaptation rapides au marché

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)  
*Au-delà du discours*

Les décisions en matière de formation sont souvent liées au progrès technologique. Toutefois, les petites entreprises ont tendance à être moins empressées que leurs homologues de plus grande taille à adopter les nouvelles technologies, et elles peuvent donc ressentir moins le besoin d'investir dans la formation que ce n'est le cas des grandes entreprises.

Pour toutes ces raisons, les petites entreprises tendent à investir moins que les plus grandes dans la formation au Canada. Elles ont aussi tendance à entreprendre des activités plus nombreuses de formation non structurées, car elles peuvent être moins onéreuses et plus faciles à offrir « en cours d'emploi ».

### **L'ACCÈS AUX RESSOURCES EN FORMATION PEUT CAUSER UN PROBLÈME**

Lors des entrevues avec des personnes averties, plusieurs ont souligné que l'accès aux ressources en formation posait un problème pour les entreprises.

Par exemple, les entreprises qui sont établies dans des régions surtout rurales et éloignées peuvent éprouver plus de difficultés à organiser des activités de formation ou ne pas savoir où s'adresser pour les obtenir.

## **LES DÉCISIONS EN MATIÈRE DE FORMATION DOIVENT ÊTRE CONSIDÉRÉES DANS LE CONTEXTE GÉNÉRAL DE L'ENTREPRISE, DE SES OBJECTIFS ET DE SES BESOINS**

La décision d'offrir de la formation doit avoir une justification commerciale, être reliée au fonctionnement d'une entreprise, comme plusieurs personnes interrogées l'ont souligné. Le facteur déterminant sera souvent vraisemblablement lié à la question de savoir si le besoin en formation est clairement associé aux réalités de l'entreprise et du marché.

La formation est importante pour les entreprises si elle est reliée à la production ou à la sécurité. Pour les entreprises qui utilisent des biens d'équipement d'une grande valeur, la formation peut être essentielle – dans notre industrie, pour chaque emploi dans l'usine, il y a une pièce d'équipement d'une valeur d'un million de dollars.

Entrevues avec des personnes averties

La nécessité de réagir à l'évolution et aux revirements des marchés, ou d'adopter de nouvelles technologies, de lancer de nouveaux produits et services, ou d'utiliser de nouveaux procédés, sera un élément crucial au moment de prendre la décision d'investir dans la formation.

La décision d'investir dans la formation est souvent prise parce qu'il y a un changement

dans l'ensemble des habilités reliées à un emploi. La formation réussit le mieux lorsqu'elle est liée à l'utilisation de la technologie, à l'organisation du travail, au lancement de produits ou de services nouveaux ou différents, et à la mise en place de nouveaux systèmes ou façons de travailler.

Entrevues avec des personnes averties

Par exemple, on souligne, dans une étude portant sur la formation offerte par l'employeur au Canada, qu'il est peut-être préférable de considérer l'adoption de nouvelles technologies et les investissements dans la formation comme étant des décisions que les entreprises prennent d'une façon simultanée<sup>43</sup>.

Le jeu des forces du marché fonctionne [...] Les secteurs ou les régions en expansion rapide sont plus disposés à investir dans la formation parce qu'ils ont besoin des travailleurs et des compétences [...]

Trois situations obligeront les employeurs à investir dans la formation de leurs employés : le progrès technologique; les débouchés sur le marché ou, réciproquement, des problèmes de qualité des produits ou des services; et une réingénierie de l'entreprise.

Entrevues avec des personnes averties

## **Sommaire – Pourquoi n'en faisons-nous pas davantage ?**

Le temps, l'argent et le manque d'information sont des obstacles importants pour de nombreuses entreprises et, notamment, les plus petites.

Les employeurs ne sont pas convaincus quant au rendement sur les investissements dans la formation, par rapport à d'autres investissements qu'ils peuvent effectuer.

Le « débauchage » est perçu comme un véritable problème.

Les PME font face à des obstacles plus sérieux.

Il peut être difficile d'avoir accès aux ressources en formation dans certaines régions.

La décision d'investir dans la formation doit être considérée dans le contexte des objectifs généraux d'une entreprise, de ses besoins et de son plan d'affaires. La formation doit avoir une justification économique.

## Qui en est responsable ?

Les employeurs, les travailleurs et le gouvernement apportent tous un éclairage différent sur la question de la formation.

Selon l'« argument du capital humain », toute formation et tout apprentissage sont une bonne chose, même s'ils ne sont pas liés à l'emploi. Selon l'« argument de contingence », la formation doit être liée aux besoins et aux changements dans le milieu de travail. Beaucoup d'employeurs partagent cette vision.

L'argument selon lequel « plus il y en a, mieux c'est » repose sur un fondement solide puisqu'une hausse générale du niveau des connaissances et des compétences est une bonne chose pour les individus et pour l'économie.

Les employeurs mettent l'accent tout naturellement sur la formation liée à l'emploi et sur la question de savoir si leur investissement dans l'apprentissage sera rentable, à quel moment, et dans quelle mesure par rapport à d'autres investissements.

Le rendement privé par rapport au rendement public est un grand enjeu à considérer. On peut soutenir que l'État a un intérêt et un rôle à jouer en vue de faciliter et de promouvoir l'enrichissement des connaissances et des compétences en général, parce qu'il s'agit d'un bien public, et que les individus doivent accepter de prendre une plus grande responsabilité parce qu'ils en bénéficieront davantage dans la nouvelle économie.

Entrevues avec des personnes averties

Si l'investissement dans nos ressources humaines est un élément crucial de notre réussite économique, qui est responsable de prendre les mesures qui s'imposent ?

Quels sont les rôles des employeurs, des travailleurs eux-mêmes, des gouvernements, des établissements d'enseignement et d'autres intervenants ?

En bref, cette responsabilité est partagée entre toutes les parties intéressées. Les investissements dans l'apprentissage et le perfectionnement des compétences sont dans l'intérêt des entreprises, des individus, des communautés, et de l'économie et de la société en général.

### **LES ENTREPRISES ONT UN INTERET MANIFESTE ET ELLES ONT DONC AUSSI UNE RESPONSABILITE INDENIABLE**

Des preuves empiriques semblent indiquer que les entreprises absorbent une part considérable des coûts de la formation [...] et qu'elles en retirent aussi la majorité des avantages sous la forme d'une productivité plus élevée.

Zhengxi Lin et Jean-François Tremblay,  
*Employer-Supported training in Canada : Policy-research Key Knowledge Gaps and Issues*

Les entreprises vont sans doute tirer avantage, tant à court terme qu'à long terme, des investissements dans leurs ressources humaines – une amélioration de la productivité et de la compétitivité, une capacité d'innovation plus étendue, et une meilleure habileté à lancer de nouveaux produits et services et à améliorer les produits existants.

De nombreux employeurs considèrent qu'il est de leur responsabilité de faire en sorte que la formation « propre aux besoins de l'entreprise » soit offerte à leurs travailleurs.

Toutefois, certains employeurs estiment qu'au-delà des compétences nécessaires au fonctionnement de leur entreprise, il n'est pas de leur responsabilité – ou, du moins, pas de leur seule responsabilité – de soutenir le perfectionnement des compétences des travailleurs d'une façon plus générale.

Les employeurs se sentent à l'aise surtout à l'égard de la formation « exclusive », c.-à-d., une formation propre à leur entreprise. Ils sont disposés à offrir de la formation pour répondre à leurs propres besoins et pour satisfaire aux normes de l'industrie. Au-delà de cela, ils estiment que les gouvernements doivent assumer une partie de la responsabilité. Une population active compétente et spécialisée est un bien public, qui bénéficie à l'ensemble de l'économie [...]

Entrevues avec des personnes averties

De nombreux employeurs, comme nous l'avons déjà indiqué, craignent aussi le « débauchage » de leurs employés après qu'ils auront investi dans le perfectionnement de leurs compétences. Ils jugeront peut-être que cette possibilité augmente s'ils offrent une formation visant à perfectionner les compétences « générales » de leurs travailleurs, qui vont au-delà des compétences précises requises dans leur entreprise; il s'ensuit que les employés acquièrent de cette façon des compétences qui sont « transférables » vers d'autres entreprises ou d'autres industries. En pratique, il appert toutefois que cette distinction entre formation « générale » et formation « spécifique » n'est pas facile à faire<sup>44</sup>.

De nombreux employeurs estiment aussi que l'État est responsable de l'éducation et des compétences « de base », y compris la capacité de lire, d'écrire et de calculer, et que les employeurs ne devraient pas être tenus d'investir dans la formation de « rattrapage ».

## L'ÉTAT A UN RÔLE À JOUER

L'investissement dans les ressources humaines, dans une population active compétente et bien scolarisée, comporte des avantages manifestes pour la société et l'ensemble de l'économie, qui vont au-delà des avantages retirés par les entreprises ou les travailleurs.

Le rôle de l'État est souvent perçu, outre bien sûr la responsabilité d'assurer le fonctionnement du système d'éducation public, comme comportant la tâche de s'attaquer aux imperfections du marché et de faciliter et d'encourager l'investissement dans l'apprentissage par les entreprises et les individus.

Parmi les rôles précis de l'État figurent les suivants : encourager des investissements plus élevés de la part des employeurs; offrir des incitations aux employeurs et aux travailleurs; faciliter l'accès des individus à l'apprentissage; offrir de l'information, partager des données et des « pratiques exemplaires »; faciliter l'adaptation économique; assurer l'accès et la participation des groupes défavorisés et à risque.

Et, au Canada bien sûr, il y a toujours la question des rôles et des responsabilités respectives du gouvernement fédéral et des provinces et territoires.

Le Québec et d'autres provinces croient fermement que la formation est une responsabilité provinciale exclusive ou prépondérante, et que le gouvernement fédéral doit respecter sa décision de 1995 de se retirer de la prestation directe de formation et remettre aux provinces et territoires les ressources nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.

La dimension fédérale-provinciale est importante. La tendance s'est orientée vers un transfert des modalités de formation du gouvernement fédéral vers les provinces [...] Un crédit d'impôt général ferait l'affaire dans ce contexte, mais des instruments visant à affirmer l'influence fédérale sur les priorités de formation ne seraient pas acceptables.

Entrevues avec des personnes averties

Par ailleurs, certaines provinces – et beaucoup de Canadiens – estiment que le gouvernement fédéral a des rôles importants à jouer dans ce domaine. La politique d'immigration, la reconnaissance des titres de compétences étrangers et la mobilité interprovinciale de la main-d'œuvre font partie des rôles précis que l'on associe souvent au gouvernement fédéral.

Les employeurs perçoivent un rôle pour le gouvernement fédéral. Ils estiment que le gouvernement fédéral devrait mettre l'accent sur l'immigration, les travailleurs étrangers temporaires, la mobilité, ainsi que sur la facilitation, la recherche, l'information, les pratiques exemplaires et l'administration de tests. Le soutien aux groupes défavorisés ainsi que l'adaptation économique sont aussi



considérés comme étant du ressort du gouvernement fédéral.

Entrevues avec des personnes averties

Plusieurs estiment aussi qu'un rôle de « leadership » national est important dans ce domaine, tandis que d'autres croient que des « normes » nationales et des systèmes de reconnaissance professionnelle et d'accréditation à l'échelle nationale sont souhaitables.

Les pouvoirs publics doivent prendre l'initiative de pallier les défaillances du marché. Il s'agit notamment de remédier aux lacunes de la formation de base des adultes, en particulier de ceux qui vivent dans des régions défavorisées ou courent un risque d'exclusion et d'éviter que les entreprises n'investissent trop peu ou de manière trop inégale dans la formation, en particulier vis-à-vis des travailleurs les moins qualifiés et les plus âgés et des salariés des PME. [...] Les pouvoirs publics peuvent jouer un rôle par la diffusion de l'information, par la redistribution des ressources, par l'aide à la création d'un environnement favorable [...]

L'influence du gouvernement sur la législation nationale et sur les politiques publiques de financement représente peut-être le moyen le plus probant de faire la preuve de son engagement ferme à soutenir des politiques globales en faveur de l'apprentissage des adultes [...]

Organisation de développement et de coopération économiques (OCDE),  
*Au-delà du discours*

## **LES INDIVIDUS DOIVENT AUSSI ÊTRE RESPONSABLES DE LEURS BESOINS EN APPRENTISSAGE ET EN FORMATION**

Les individus sont responsables de s'assurer qu'ils possèdent des compétences qui sont pertinentes pour les entreprises.

Les travailleurs reconnaissent la nécessité d'acquérir et de perfectionner leurs compétences. Ils acceptent eux-mêmes de prendre plus de responsabilité à cet égard. Il y a un rôle pour l'État qui consiste à faciliter cette tâche (par ex., congés d'apprentissage, incitations financières).

Entrevues avec des personnes averties

Les travailleurs individuels tirent aussi avantage, bien sûr, de la formation et du perfectionnement des compétences, par suite d'une amélioration de leur employabilité, de leur mobilité et de leurs gains. Ils doivent donc accepter aussi une partie de la responsabilité de s'occuper de leur propre apprentissage et perfectionnement.

Par ailleurs, les travailleurs doivent recevoir de l'aide de leur employeur et du gouvernement pour pouvoir le faire.

# Politiques publiques et mesures de soutien axées sur la formation en milieu de travail

Dans cette section du document, nous examinons brièvement les politiques publiques et les mesures de soutien qui sont axées sur la formation en milieu de travail au Canada et à l'étranger.

L'objectif visé n'est pas de présenter une description complète ou exhaustive des politiques publiques et des mesures de soutien dans ce domaine, mais plutôt d'illustrer certaines initiatives prises par les gouvernements et d'indiquer ce que nous avons appris au sujet « de ce qui fonctionne bien ».

## **POLITIQUES ET MESURES DE SOUTIEN DU GOUVERNEMENT CANADIEN**

Le gouvernement canadien offre un vaste éventail de mesures de soutien aux entreprises, dont de l'aide financière et fiscale, des services d'information et de consultation, et des mesures de soutien à l'innovation, à la technologie et à la recherche et développement, principalement par l'intermédiaire d'Industrie Canada et des organismes de développement économique régional. Plusieurs de ces mesures de soutien peuvent aider les entreprises à répondre aux besoins en formation de leurs effectifs<sup>45</sup>.

Plusieurs programmes et mesures de soutien à l'intention des travailleurs et des entreprises sont aussi offerts par l'intermédiaire de Ressources humaines et Développement social Canada (RHDSC) pour aider les employeurs à répondre à leurs besoins en ressources humaines, aider les entreprises à faire face au problème de l'adaptation de la main-d'œuvre et venir en aide aux personnes en chômage pour leur permettre d'acquérir des compétences et de décrocher un emploi. Les programmes de RHDSC comprennent les suivants : assurance-emploi; Partenariats sectoriels et appui aux Conseils sectoriels; Appui à l'apprentissage; programme « Sceau rouge »; Secrétariat national à l'alphabétisation; et les programmes de la Stratégie emploi-jeunesse<sup>46</sup>.

Le gouvernement canadien a aussi conclu des *Ententes sur le développement du marché du travail* avec les provinces et les territoires dans le but de favoriser la formation et l'acquisition de compétences par les prestataires de l'assurance-emploi admissibles, y compris le transfert complet de cette responsabilité dans le cas de certaines instances gouvernementales.

Le gouvernement du Canada a aussi offert un appui financier pour la création du Conseil canadien sur l'apprentissage, dont le mandat est d'offrir aux apprenants, aux enseignants et aux décideurs des recherches de haute qualité et des renseignements sur les pratiques exemplaires dans tous les aspects de l'apprentissage, en partant du développement de la petite enfance jusqu'à l'apprentissage en milieu de travail et au-delà.

Dans le budget de 2004, le gouvernement fédéral a annoncé l'instauration de la *Stratégie des compétences en milieu de travail*.

Cette Stratégie comporte trois domaines prioritaires :

- investissements dans les compétences en milieu de travail;

- reconnaissance et utilisation des compétences;
- partenariats, réseaux et information.

En plus de renforcer des programmes existants comme les conseils sectoriels, la Stratégie comprend une Initiative en matière de compétences en milieu de travail qui vise à promouvoir de nouvelles méthodes de développement des compétences et à les mettre à l'essai, et à inciter les employeurs à investir dans le perfectionnement des compétences de leurs employés. Un Groupe de partenaires du milieu de travail, à caractère autonome, s'emploie à mieux faire connaître l'importance d'investir dans les compétences en milieu de travail. Une Stratégie des métiers d'apprentissage vise à soutenir l'apprentissage et l'emploi dans les métiers spécialisés.

Plus récemment, le gouvernement fédéral a aussi annoncé une initiative visant à conclure des *Ententes de partenariats sur le marché du travail* avec les gouvernements provinciaux et territoriaux; ces Ententes mettent l'accent sur des domaines comme les compétences essentielles, la formation en apprentissage, les immigrants, le perfectionnement des compétences et les Canadiens d'origine autochtone.

Le programme électoral du gouvernement nouvellement élu à Ottawa contient des incitations fiscales à l'intention des jeunes Canadiens pour qu'ils apprennent des métiers spécialisés et à l'intention des entreprises pour qu'elles embauchent de nouveaux apprentis.

### **MESURES DE SOUTIEN DES GOUVERNEMENTS PROVINCIAUX ET TERRITORIAUX**

Les gouvernements provinciaux et territoriaux sont responsables du domaine de l'éducation au Canada et ils offrent aussi des mesures de soutien à l'apprentissage en milieu de travail.

Tous les gouvernements ont des politiques et des programmes visant à promouvoir l'éducation des adultes et l'apprentissage en milieu de travail, y compris les mesures de soutien offertes en vertu des Ententes sur le développement du marché du travail conclues avec le gouvernement fédéral et les mesures de soutien disponibles en vertu des programmes et des initiatives des gouvernements provinciaux et territoriaux.

Nous présentons ci-dessous des exemples qui illustrent certaines initiatives provinciales récentes.

Le gouvernement de l'**Alberta** a annoncé au début de 2006 une stratégie d'une durée de 10 ans visant à soutenir le développement d'une population active hautement spécialisée dans la province, afin d'alléger les importantes pénuries de travailleurs et de compétences qu'éprouve l'industrie et de relever d'autres défis<sup>47</sup>.

La stratégie propose quatre orientations majeures : attirer des immigrants et des travailleurs qualifiés en provenance d'autres provinces; développer une main-d'œuvre et des milieux de travail hautement performants; conserver les travailleurs en rendant attrayants les milieux de travail et la vie communautaire; et améliorer l'accès à l'éducation et à l'information sur les carrières et le marché du travail.

Pendant le siècle actuel, les moteurs de la croissance économique, du bien-être collectif et de la qualité de vie pour les prochaines générations seront de plus en plus fonction de ressources humaines innovatrices, bien scolarisée, qualifiées, productives, autonomes et flexibles.

Gouvernement de l'Alberta, *Building and Education Tomorrow's Workforce*

Le gouvernement du **Québec** offre un vaste éventail de mesures de soutien et d'aide aux travailleurs et aux entreprises en vue de promouvoir l'apprentissage en milieu de travail et le perfectionnement des compétences. La *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* exige des employeurs dont la masse salariale annuelle est d'un million de dollars ou plus d'investir au moins 1 pour cent de leur masse salariale dans la formation du personnel. Les entreprises qui ne le font pas doivent verser le montant dans une caisse collective qui sert à financer des projets liés à la formation<sup>48</sup>.

Le gouvernement de l'**Ontario**, outre un éventail d'autres programmes et de mesures de soutien, a instauré récemment un Crédit d'impôt pour la formation en apprentissage en vue de favoriser l'embauche de nouveaux apprentis<sup>49</sup>.

Le gouvernement de la **Colombie-Britannique** a annoncé une série de mesures dans son budget de février 2006 en vue de promouvoir la formation et le perfectionnement des compétences; il a indiqué récemment qu'il lançait des consultations publiques sur la façon de structurer un nouveau programme de crédit d'impôt visant à stimuler la formation et le perfectionnement des compétences.

L'organisme interprovincial qu'est le **Conseil de la fédération** a tenu récemment un sommet sur l'enseignement postsecondaire et l'acquisition de compétences, et il a demandé au gouvernement fédéral de collaborer à l'élaboration d'une stratégie pancanadienne et de fournir aux provinces et aux territoires les ressources financières nécessaires à cette fin.

#### **SUR LE PLAN INTERNATIONAL, LES GOUVERNEMENTS UTILISENT UN LARGE ÉVENTAIL DE MESURES DE SOUTIEN POUR PROMOUVOIR L'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL**

De nombreux pays ont adopté une diversité de politiques et de mesures de soutien en vue d'encourager des niveaux plus élevés d'apprentissage et de perfectionnement des compétences en milieu de travail.

Les pays de l'OCDE ont reconnu la nécessité d'une intervention publique sur le marché de la formation pour adultes, pour des raisons d'équité et d'efficacité. Les pays s'accordent sur les objectifs à long terme qui incluent des éléments économiques et non économiques : la nécessité de cibler les individus peu éduqués et d'intervenir pour aider au développement économique et au renforcement de la cohésion sociale, pour lutter contre le chômage et pour permettre le développement personnel et social des individus.

Les pays ont récemment adopté différentes approches en faveur de l'apprentissage des adultes : cela va des plans généraux d'action pour augmenter le nombre d'opportunités d'apprendre pour tous les adultes à des programmes plus spécifiques, dessinés pour mettre à jour les qualifications des individus, cibler des groupes particuliers de la population ou accroître le nombre d'opportunités de se former pour les actifs.

[Ces stratégies comprennent] une approche holistique centrée sur l'apprenant [...] des cadres généraux pour le développement des politiques, l'amélioration de la coordination parmi les différents partenaires (y compris sociaux) [...] et la meilleure prise en compte des besoins des individus. [...] Les réponses politiques varient selon le contexte social et économique du pays, le développement historique de ses systèmes d'éducation et de formation et les systèmes et structures politiques en place.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *Au-delà du discours : politiques et pratiques de formation des adultes*

Les politiques varient énormément et elles reflètent la situation particulière de chacun des pays, mais il y a une diversité de moyens que les gouvernements utilisent pour intervenir et offrir de l'aide dans plusieurs domaines clés :

- Des politiques d'encadrement, dont des mesures fiscales, et des mesures législatives pour promouvoir la compétitivité et la productivité, ainsi que l'investissement dans le capital humain.
- Des incitations financières en vue de stimuler les investissements des entreprises dans la formation en milieu de travail, y compris des crédits d'impôt et des déductions fiscales, ainsi que des subventions.
- Des taxes de formation, des programmes en vertu desquels l'argent va à la formation ou est versé sous forme d'impôt, et des exigences obligatoires en matière de formation.
- Des caisses de formation nationales ou sectorielles.
- Des mesures orientées vers des travailleurs individuels, comme des droits à des congés d'études et de formation, et des incitations financières et des mesures de soutien, dont des prêts, des subventions, des comptes individuels de formation, des programmes d'épargne-formation et des crédits de formation.
- Services d'information, de consultation et de référence.

- Des mesures de soutien envers les pratiques exemplaires, la mise à l'essai d'approches novatrices et le lancement de projets-pilotes.
- Des systèmes d'accréditation et de certification, et la reconnaissance des connaissances acquises.
- Aide aux sous-groupes défavorisés de la population et aux groupes à risque.
- Établissement d'organismes autonomes en vue de promouvoir l'apprentissage, établir des normes, mesurer et faire rapport sur les progrès réalisés, et entreprendre des recherches et diffuser de l'information.
- Promouvoir des stratégies de partenariat mettant en cause les entreprises, les syndicats, les établissements d'enseignement et les gouvernements.
- Appuyer l'établissement de consortiums de formation pour mettre en commun les ressources entre différentes entreprises

après avoir évalué le rendement d'une entreprise par rapport à 12 indicateurs.

Un employé sur quatre au Royaume-Uni est actuellement à l'emploi d'une entreprise à laquelle on a attribué la norme IiP. Plus de 70 pour cent des entreprises détentrices de la norme IiP déclarent qu'elles ont fait des gains en termes de satisfaction du client et de productivité.

OCDE

*Au-delà du discours : politiques et pratiques de formation des adultes*

### **QUE SAVONS-NOUS AU SUJET DE CE QUI FONCTIONNE BIEN ?**

Il n'y a, bien sûr, aucune réponse simple ou facile concernant « ce qui fonctionne bien ». Il faut évaluer des politiques et des initiatives précises d'un pays donné à la lumière de son contexte socioéconomique.

Toutefois, on peut tirer des observations générales à partir de l'expérience et d'études canadiennes et internationales.

#### **Investir dans les ressources humaines**

Le Royaume-Uni a instauré le programme *Investors in People* (IiP) en 1991 pour encourager les entreprises à investir dans la formation.

S'appuyant sur la reconnaissance de pratiques exemplaires au pays, la norme IiP est attribuée

**LA FORMATION DONNE LES MEILLEURS RÉSULTATS LORSQU'ELLE EST RELIÉE AUX PRIORITÉS ET AU PLAN D'AFFAIRES D'UNE ENTREPRISE ET QU'ELLE EST INTÉGRÉE AUX PRATIQUES DE GESTION ET À LA CULTURE GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE**

Une question majeure qu'il faut se poser est celle de savoir si un niveau plus élevé de scolarité, de formation et de compétences est suffisant ou s'il est nécessaire que les besoins en formation soient intégrés au contexte stratégique de l'organisation [...] Dans les faits, il y a lieu de croire que la formation est la plus efficace lorsqu'un lien stratégique est établi entre la formation et la politique de développement et la stratégie de l'entreprise [...]

Il semble donc que la formation de l'effectif existant offre des avantages en termes de productivité et de moral et de mobilisation des employés, et que cet impact devient le plus clairement perceptible lorsque cette activité de développement est reliée à la stratégie d'affaires de l'organisation.

Penny Tamkin, *Measuring the Contribution of Skills to Business Performance*

Des résultats de recherche permettent de croire que la formation est la plus efficace lorsqu'elle est reliée à la stratégie de l'entreprise, qu'elle est intégrée à ses plans et priorités, et qu'elle fait partie de la culture et de la stratégie de gestion de l'entreprise.

Comme nous l'avons vu, la décision d'offrir de la formation s'accompagne souvent d'autres besoins organisationnels, comme l'acquisition de nouvelles technologies, l'adoption de nouveaux procédés ou le lancement de nouveaux produits ou services. L'intégration des stratégies de formation à ces développements organisationnels donne de meilleurs résultats.

Les organisations canadiennes, qui souscrivent à l'apprentissage en milieu de travail et à l'intégration de l'apprentissage à leur culture, leurs valeurs et leur façon de faire, seront mieux en mesure de s'adapter à l'évolution des conditions de la concurrence et de l'environnement. Elles deviendront des chefs de file dans leur industrie et des championnes de la vie organisationnelle canadienne.

Conference Board of Canada  
*Learning and Development Outlook 2005*

De même, on reconnaît de plus en plus le potentiel qu'offrent des milieux de travail « hautement performants » ou des « organisations intelligentes », des entreprises qui intègrent l'apprentissage à leur gestion et culture d'ensemble, en le reliant à d'autres pratiques en milieu de travail comme la conservation des talents, la satisfaction des employés, la conception des emplois, l'organisation du travail, la souplesse des horaires de travail et le mieux-être en milieu de travail<sup>50</sup>.



## **DES SYSTÈMES D'APPRENTISSAGE EFFICACES À L'INTENTION DES ADULTES PARTAGENT ENTRE EUX PLUSIEURS CARACTÉRISTIQUES SOUHAITABLES**

Les recherches et les résultats observés à l'échelle internationale font état de plusieurs caractéristiques souhaitables d'une stratégie globale et intégrée d'apprentissage à l'intention des adultes, dont<sup>51</sup> :

- Des politiques publiques, une législation et une réglementation qui encouragent et facilitent l'apprentissage chez les adultes.
- Des mesures financières, d'autres mesures de soutien et des incitations qui encouragent les entreprises à investir dans leurs ressources humaines.
- Des incitations en vue d'encourager les individus à participer à des activités d'apprentissage.
- Une accessibilité équitable aux possibilités d'apprentissage, en tenant compte des besoins des groupes défavorisés et à risque, et des petites entreprises.
- Améliorer l'accessibilité en assurant la diffusion d'information, d'avis et de directives de haute qualité, et en offrant des modalités d'apprentissage flexibles, y compris l'apprentissage à distance et en ligne.

- Un système bien rodé de reconnaissance et d'attestation des compétences.
- Des campagnes de mobilisation et de sensibilisation.
- Des mesures d'évaluation continue.

## **LA STRUCTURE DE FINANCEMENT DE L'APPRENTISSAGE DES ADULTES EST D'UNE IMPORTANCE CRUCIALE. UN FINANCEMENT PARTAGÉ EST PEUT-ÊTRE LA MEILLEURE APPROCHE**

L'OCDE est d'avis que des modalités de « **cofinancement** » de la formation en milieu de travail, avec une participation financière des employeurs, des employés et de l'État, peuvent être efficaces pour s'attaquer à certains des obstacles auxquels les entreprises et les individus font face.

## LES MÉCANISMES DE FINANCEMENT PUBLIC DOIVENT ÊTRE CONÇUS AVEC SOIN

Compte tenu du rendement privé non négligeable que peut avoir la formation des adultes, elle devrait être en grande partie cofinancée. Financer à l'aide de fonds publics des activités de formation qui auraient été entreprises de toute façon, peut revenir à gaspiller les deniers de l'État (effet d'aubaine). Cependant, étant donné que les résultats de la formation ne sont pas équitables, il y a davantage intérêt à ce que les pouvoirs publics mettent en place des dispositifs de cofinancement et prennent des mesures d'incitation économique à l'intention des personnes peu qualifiées et des groupes défavorisés, ainsi que de certains types d'entreprises (comme les PME). La difficulté est de trouver des solutions adaptées aux situations dans lesquelles les contraintes financières constituent les principaux obstacles à l'investissement dans la formation et à la participation à cette dernière.

Les mécanismes qui permettent d'assurer le cofinancement des dépenses de formation des entreprises et des personnes, ou qui offrent aux secondes un plus large choix, peuvent accroître l'efficacité de l'offre.

OCDE  
*Promouvoir la formation des adultes*

Des subventions et des prêts, tant à l'intention des personnes que des entreprises, des mécanismes de prélèvements obligatoires et d'autres types de modalités de financement sont autant de mesures qui peuvent être efficaces dans différents contextes.

L'OCDE recommande que les mécanismes de financement gouvernemental ou public soient conçus avec soin de façon à maximiser leur potentiel multiplicateur et leur aptitude à mobiliser des ressources importantes dans le secteur privé.

Il est important de partager le financement. Le financement des systèmes d'apprentissage des adultes est une question essentielle mais complexe. [...] l'apprentissage des adultes est financé par des ressources publiques et privées dans tous les pays de l'examen thématique. Et il semble largement admis que le financement doit être partagé entre tous les partenaires. Les pouvoirs publics peuvent, par des incitations appropriées, créer un environnement favorable à la participation des adultes. Les entreprises devraient également jouer un rôle en offrant des activités de formation en cours d'emploi et, selon le contexte, en y associant des mécanismes de financement en coopération. Il est tout aussi important que les individus contribuent au coût de leur formation en échange des bénéfices qu'ils en tireront.

OCDE  
*Au-delà du discours*

Toutefois, il faut éviter les pièges que sont les « coûts élevés sous forme de pertes sèches » et les effets de « substitution » (c.-à-d., le financement public d'activités de formation que les entreprises ou les individus auraient entreprises de toute façon), et les injustices au chapitre de la participation (par ex., les PME et les groupes défavorisés)<sup>52</sup>.

## ON S'INTERROGE TOUJOURS SUR LE BIEN-FONDÉ DE DISPOSITIFS DE TAXE DE FORMATION OBLIGATOIRE

Divers pays ont mis à l'essai différentes formes de prélèvements obligatoires ou « prescrits » pour la formation en milieu de travail.

En ce qui concerne les **subventions**, l'OCDE est d'avis que celles-ci devraient être conçues en vue de couvrir les coûts *marginiaux* (les coûts directs et les coûts de « substitution »). L'organisme invite à la prudence, car certaines subventions peuvent en bout de ligne n'avoir un impact que sur des entreprises qui sont déjà engagées dans des activités de formation sans encourager celles qui n'offrent pas de formation à le faire.

### Dispositifs de financement destinés aux entreprises

Des déductions au titre de l'impôt sur les bénéfices sont utilisées dans plusieurs pays de l'OCDE, ce qui permet aux entreprises de déduire de leurs bénéfices les coûts afférents à la formation lors du calcul du montant de leur imposition.

Des caisses nationales de formation, des subventions financées par des prélèvements assis sur les salaires, sont utilisées en Belgique, en Italie, au Japon, en Corée et en Espagne. Des caisses sectorielles existent en Belgique, en Corée, au Danemark, aux États-Unis et en France.

Des subventions à la formation financées par le budget national sont utilisées dans l'Union européenne (Fonds social européen), en Corée,

au Mexique, en Pologne et aux États-Unis.

Des « *Employer Training Pilots* » (ETP) pour les PME sont actuellement à l'essai au Royaume-Uni.

OCDE, *Promouvoir la formation des adultes*

Selon l'OCDE, très peu d'instances gouvernementales (Espagne, France, Québec au Canada, le canton suisse de Genève) ont instauré des dispositifs de taxe obligatoire de formation à large assise (la Corée et l'Australie ont aboli leurs programmes à la fin des années 90).

Toutefois, certains pays font appel à des prélèvements obligatoires pour financer des mesures précises (par ex., une caisse de congés d'étude individuels en Finlande, gérée par des partenaires sociaux) ou pour mettre en application des ententes sectorielles ou intersectorielles).

L'OCDE souligne qu'il y a du pour et du contre en ce qui concerne le recours à des formes de prélèvements obligatoires pour la formation.

Ces mécanismes semblent généralement être plus avantageux pour les grandes entreprises que pour celles de plus petite taille, et il est possible que ces dispositifs ne tiennent pas compte des problèmes d'inégalité d'accès des travailleurs à la formation.

Différentes formules peuvent être examinées : par exemple, « relier » les redevances aux bénéficiaires et non pas à la masse salariale; les « calibrer » pour éviter de pénaliser les nouvelles entreprises ou les PME; et donner aux travailleurs moins qualifiés un accès prioritaire aux caisses de formation<sup>53</sup>.

La contribution des employés à leur propre apprentissage peut prendre diverses formes, dont des « clauses de remboursement », des contrats d'apprentis, des mécanismes de comptabilisation du temps, et des comptes de formation au sein des entreprises ou d'autres formes de comptes individuels de formation<sup>54</sup>. Les gouvernements et les entreprises utilisent différents mécanismes en vue d'encourager les investissements individuels dans la formation.

### **LES GENS PEUVENT CONTRIBUER À LEUR PROPRE APPRENTISSAGE**

#### **Dispositifs de financement destinés aux adultes**

Déduction au titre de l'impôt sur le revenu (Autriche, Danemark, Allemagne, Japon, États-Unis, Pays-Bas, Portugal).

Aides financières à la formation financées par des prélèvements sur les salaires (Japon, Corée, Espagne).

Clauses de remboursement en vertu desquelles les adultes s'engagent à rembourser les frais de formation en cas de départ (dispositions prévues par la loi en Pologne et

au Luxembourg; clauses intégrées aux conventions collectives dans d'autres pays de l'OCDE).

Prêts individuels (Nouvelle-Zélande, Norvège, États-Unis, Royaume-Uni). Chèques-formation et allocations (Royaume-Uni, Allemagne, Suisse, Suède, Pologne, Danemark, Italie). Comptes individuels de formation (Royaume-Uni, États-Unis, Espagne, Pays-Bas).

*OCDE, Promouvoir l'apprentissage des adultes*

### **LES COMPTES INDIVIDUELS DE FORMATION REPRÉSENTENT PEUT-ÊTRE UNE FORMULE PROMETTEUSE**

Des comptes individuels de formation constituent un mécanisme qui permet d'encourager la formation des travailleurs que plusieurs pays ont mis à l'essai, y compris le Canada, sur la base de projets-pilotes. Cette approche repose sur le principe selon lequel la personne concernée est la mieux placée pour prendre des décisions sur ses besoins de formation.

Ces comptes suivent généralement la personne et ils ne sont donc pas reliés à une entreprise précise. Des contributions de contrepartie peuvent provenir de l'entreprise ou du gouvernement, ou des deux. Des incitations fiscales peuvent être utilisées pour encourager les employeurs à investir de concert avec leurs employés.

L'OCDE est d'avis, toutefois, que « les comptes individuels de formation en sont encore à un stade de développement, et cherchent leurs marques ». Parmi les questions que la formule soulève figure celle de savoir de quelle façon on peut minimiser la complexité et les coûts administratifs et « réduire les effets d'aubaine et les effets de substitution », et comment on peut tenir compte des préoccupations en matière d'équité qui s'y rattachent (participation des personnes à plus faible revenu)<sup>55</sup>.

Les PME ont généralement affiché une attitude critique à l'égard des mécanismes de congé de formation, en soulignant la difficulté pour elles de permettre à leur personnel restreint de s'absenter du travail pour participer à des activités de formation.

Plusieurs pays de l'OCDE utilisent un vaste éventail de programmes de congé de formation et d'étude, dont certains sont financés par l'État et d'autres par les employeurs et les partenaires sociaux, la nature du soutien financier offert pouvant varier entre un remboursement partiel ou complet des coûts salariaux<sup>56</sup>.

## **LE CIBLAGE DES GROUPES DÉFAVORISÉS ET À RISQUE PEUT ÊTRE RENTABLE**

On reconnaît de plus en plus l'importance et les avantages pour la société et l'économie d'assurer la participation des groupes défavorisés et à risque à l'apprentissage et à formation professionnelle des adultes.

Des recherches et des études internationales laissent entendre qu'il s'agit d'un domaine dans lequel les gouvernements peuvent jouer un rôle important.

[Nous recommandons de mettre] davantage l'accent sur [...] les mesures propres à accroître la participation des adultes peu qualifiés à la formation. [...] des études récentes montrent qu'une répartition équitable des compétences influe fortement sur les performances économiques globales. C'est un constat important qui contribue à justifier la mise en œuvre de politiques visant à améliorer les qualifications des groupes défavorisés. Il signifie également que la répartition des compétences est déterminante à long terme pour le niveau de vie et la productivité : des investissements plus équitables dans le développement des compétences peuvent favoriser la croissance en améliorant la productivité de l'ensemble de la main-d'œuvre.

OECD  
*Promouvoir la formation des adultes*

**LA MISE EN COMMUN DES RESSOURCES  
ET LE PARTAGE DES RISQUES ET DES  
COÛTS PEUVENT S'AVÉRER UNE  
STRATÉGIE EFFICACE**

La mise en commun des ressources de différentes entreprises est l'un des moyens de s'attaquer aux coûts et aux autres obstacles à l'investissement dans la formation auxquels font face les entreprises, notamment les PME.

Ainsi, l'OCDE souligne que les divers modèles de **consortiums de formation** gagnent en popularité dans plusieurs pays, tant avec que sans l'appui financier des gouvernements<sup>57</sup>.

De plus, « des réseaux verticaux d'entreprises, au sein desquels les plus grandes assurent directement la formation aux plus petites appartenant à la même chaîne d'approvisionnement, représentent pour les entreprises ayant des capacités différentes en matière de formation un moyen intéressant de mettre en commun leurs ressources »<sup>58</sup>.

### **Sommaire – Politiques publiques et mesures de soutien axées sur la formation en milieu de travail**

Les gouvernements au Canada offrent des mesures de soutien à la formation en milieu de travail et ils ont annoncé récemment de nouvelles initiatives.

À l'échelle internationale, les gouvernements offrent un large éventail de mesures d'appui : des politiques d'encadrement; des incitations financières à l'intention des entreprises et des individus; des niveaux de formation obligatoires; des droits à des congés de formation; des services d'information, de référence et de consultation; des systèmes nationaux d'accréditation et de certification; et de l'aide aux groupes défavorisés et à risque.

Les enseignements retenus concernant ce qui fonctionne bien comprennent les suivants :

- La formation est des plus efficace lorsqu'elle est reliée aux priorités, au plan d'affaires et à la culture générale d'une entreprise;
- Il faut se donner une stratégie globale, en tenant compte des nombreuses dimensions de la question de la formation;
- Les partenariats sont importants;
- La meilleure approche est peut-être une formule de financement partagé ou de « cofinancement », qui met en cause les entreprises, les travailleurs et l'État;
- Il faut prendre soin, au moment de concevoir des instruments de financement public, de s'employer à maximiser les effets multiplicateurs, à réduire les coûts sous forme de pertes sèches et à sauvegarder l'équité.
- On s'interroge toujours sur le bien-fondé de dispositifs de taxe de formation obligatoire et de comptes individuels de formation.
- Le ciblage des groupes défavorisés et à risque est rentable.
- La mise en commun des ressources peut être une stratégie efficace.

## Qu'en est-il maintenant ?

Que peut-on faire pour encourager l'augmentation et l'amélioration des niveaux de formation en milieu de travail au Canada ?

Dans cette section du document, nous analysons diverses recommandations et propositions qui ont été mises de l'avant en vue de stimuler l'apprentissage en milieu de travail au Canada. Les idées décrites ci-dessous sont tirées de l'analyse de la documentation disponible et d'entrevues avec des personnes averties. Elles sont regroupées en fonction de domaines thématiques majeurs auxquels se rattachent les interventions et les stratégies recommandées.

Des sondages récents réalisés par le Centre syndical et patronal du Canada auprès de cadres d'entreprise et de chefs syndicaux dans les secteurs public et privé indiquent qu'il y a une forte convergence des idées et une symétrie des points de vue sur la nécessité de mettre l'accent sur l'apprentissage en milieu de travail. Il existe un consensus remarquable sur la nécessité de rehausser et d'améliorer les compétences de la main-d'œuvre actuelle<sup>59</sup>.

Toutefois, les idées et les propositions sur les façons d'atteindre cet objectif sont nombreuses et diversifiées.

### **UNE CHOSE EST CLAIRE. TOUS LES JOUEURS DOIVENT FAIRE LEUR PART. IL EST ESSENTIEL DE TRAVAILLER ENSEMBLE ET DE FORMER DES PARTENARIATS**

Les opinions varient considérablement sur les différents rôles que les employeurs, les personnes et les gouvernements doivent remplir pour augmenter et améliorer l'apprentissage en milieu de travail au Canada et sur les solutions à adopter.

Par exemple, les dirigeants d'entreprise favorisent généralement une baisse des taxes sur la masse salariale, une réduction des cotisations à l'assurance-emploi et l'octroi de crédits d'impôt ou de déductions fiscales pour la formation.

Les chefs syndicaux appuient généralement une utilisation plus poussée de l'assurance-emploi pour les besoins de la formation, un soutien gouvernemental en faveur des apprenants individuels et la mise en place de mesures « prescrites » obligeant les entreprises à offrir de la formation.



Tous s'entendent toutefois pour affirmer que chacun a un rôle à jouer et qu'il est essentiel de multiplier les initiatives de collaboration et de partenariat.

### **UNE STRATÉGIE GLOBALE S'IMPOSE ... TOUT COMME D'AILLEURS UNE ATTITUDE FLEXIBLE**

Certaines personnes interrogées ont parlé d'un « menu » de choix et d'initiatives visant à encourager l'apprentissage en milieu de travail. Celles-ci sont d'avis que tous les joueurs doivent s'interroger sur ce qu'ils peuvent ajouter au menu.

En voici une liste : des mesures de sensibilisation, des efforts d'information et des outils d'intervention, des mesures de soutien et d'incitations financières pour les entreprises et les individus, l'enseignement à distance, une collaboration plus étroite et des partenariats entre les différents acteurs, des mesures législatives, des politiques d'imposition et de réglementation – voilà ce que l'on retrouve dans l'« arsenal » des politiques et des mesures de soutien que l'on juge nécessaires d'appliquer dans des situations et des contextes différents.

On a aussi insisté sur la nécessité d'être flexible afin de tenir compte de la diversité des besoins des entreprises et des milieux de travail, y compris l'importance de considérer l'adoption de stratégies et de solutions adaptées aux conditions locales.

Les besoins en formation doivent être personnalisés et adaptés aux exigences précises des entreprises, et non pas faire partie d'un programme général applicable à tous.

Des solutions locales qui sont adaptées aux problèmes et aux besoins précis de la localité seront beaucoup plus efficaces que des programmes généraux.

Entrevues avec des personnes averties

Par exemple, un examen récent d'études de cas régionales en Alberta et dans les Territoires du Nord-Ouest, entrepris pour l'OCDE, met en relief l'importance de la « personnalisation et de la flexibilité » en ce qui concerne l'application d'outils d'évaluation aux compétences essentielles<sup>60</sup>.

## Perfectionnement des compétences parmi les employés de la Diavik

La Diavik Diamond Mines, de Yellowknife, offre des programmes de formation uniques en **milieu communautaire** qui sont adaptés aux besoins de l'entreprise et à la situation des gens de la localité.

Parmi les éléments majeurs et les facteurs de succès figurent les suivants :

- Participation et mobilisation communautaires;
- Partenariats avec des institutions locales, des gouvernements et d'autres intervenants;
- Lien direct entre la formation et les compétences nécessaires au travail;
- Combinaison de formation pratique et en salle de classe;
- Formation pratique sur des projets qui sont utiles à la collectivité locale;
- La formation comprend des compétences techniques et essentielles en milieu de travail (par ex., travail en équipe, capacités de lecture et d'écriture, qui sont d'une importance cruciale pour la sécurité);
- Centre d'apprentissage en milieu de travail sur place;
- Alternance de deux semaines de travail suivies de deux semaines de congé hors du site, avec poursuite de la formation dans la communauté pendant le temps passé hors du site;
- Congés accordés par la direction aux travailleurs pour participer au programme;
- Accent mis sur des compétences essentielles adaptées aux besoins des travailleurs.

Richard Brisbois et Ron Saunders  
*Skills upgrading initiatives in Canada:  
Regional case studies*

### **LA FORMATION DOIT ÊTRE CONSIDÉRÉE COMME UN INVESTISSEMENT ... ET LA SENSIBILISATION EST IMPORTANTE**

Les participants aux entrevues ont souvent souligné que la formation doit être considérée comme un investissement et qu'elle doit aussi être perçue comme étant liée aux autres investissements de l'entreprise (par ex., l'acquisition d'équipement ou l'adoption de nouveaux modes d'organisation du travail). Un climat d'investissement généralement positif au Canada, ont-ils soutenu, devrait aussi avoir une influence positive sur les investissements dans la formation.

De nombreuses personnes interrogées et plusieurs organismes distincts ont proposé une diversité d'initiatives d'information et de promotion pour sensibiliser davantage les entreprises et les gens à l'importance et aux avantages d'investir dans la formation et le perfectionnement des compétences. Plusieurs personnes interrogées ont mis l'accent sur la nécessité de présenter des « preuves convaincantes » aux entreprises concernant les avantages d'investir dans la formation en milieu de travail. Elles ont fait remarquer que, ce dont nous avons besoin, c'est de présenter des données et des faits indéniables concernant le rendement sur les investissements, et d'éviter de se livrer à des exercices « purement promotionnels ».

La meilleure façon d'améliorer la sensibilisation et de vendre l'idée d'investir dans la formation est de démontrer clairement l'impact qu'elle exerce sur le rendement de l'entreprise.

Entrevues avec des personnes averties

On a aussi jugé comme importants de fournir des renseignements continus et de faire des efforts de sensibilisation, et d'utiliser les canaux de communications existants pour rejoindre les entreprises.

Le Conference Board du Canada a proposé plusieurs initiatives de sensibilisation, y compris une campagne d'information nationale auprès des employeurs individuels, un programme de sensibilisation fondé sur des conseillers sectoriels en formation et une campagne nationale auprès des PDG concernant l'importance et la valeur de la formation en milieu de travail<sup>61</sup>.

### **LES ENTREPRISES ONT BESOIN D'ÊTRE APPUYÉES**

Plusieurs personnes interrogées, ainsi que divers organismes d'affaires et syndicaux, estiment que des mesures de soutien améliorées, de nature financière ou autre, de la part des gouvernements à l'intention des entreprises sont souhaitables et nécessaires pour surmonter les obstacles aux investissements dans la formation et offrir des incitations aux employeurs pour qu'ils s'impliquent davantage dans ce secteur.

On fait souvent référence aussi à la nécessité d'offrir de meilleurs renseignements aux entreprises, de meilleurs outils de formation ainsi que différents types d'incitations et d'appuis financiers.

Le Conference Board du Canada a demandé aux gouvernements de multiplier le recours à des instruments économiques, en vue d'encourager les employeurs à investir dans la formation, notamment les PME.

Ses propositions comprennent les suivantes : un crédit d'impôt en contrepartie des dollars investis par les entreprises dans la formation; une caisse de formation alimentée par des sommes versées en contrepartie des investissements des entreprises dans la formation jusqu'à concurrence d'un certain maximum; et, tout en soulignant que les employeurs s'opposent généralement à ce genre de mesures, examiner la possibilité d'instituer une taxe nationale pour la formation, pourvu qu'elle soit bien conçue<sup>62</sup>.

Certains observateurs, y compris des chefs syndicaux, appuient différentes formes de niveaux d'investissement obligatoires dans la formation ou d'exigences ciblées établies à l'intention des entreprises. Les syndicats au Québec appuient fortement la loi du 1 % minimum pour la formation, et ils souhaiteraient que cette approche soit renforcée.

## **LES PME ONT PEUT-ÊTRE BESOIN DE MESURES D'APPUI ET DE SOUTIEN SPÉCIALES**

Beaucoup de gens sont d'avis qu'il faut accorder une attention spéciale à la situation des PME et qu'il faut trouver des moyens de tenir compte des coûts plus élevés et des autres obstacles auxquels on juge qu'elles font face dans le domaine de la formation et de l'apprentissage en milieu de travail.

Parmi les propositions mises de l'avant figurent la disponibilité de meilleurs renseignements et de meilleurs instruments pour aider les petites entreprises à déterminer leurs besoins en formation et à agir, et un appui à des initiatives qui visent à aider les entreprises ou les regroupements d'entreprises à mettre en commun leurs ressources afin de surmonter les obstacles à la formation.

## **LES GENS ONT AUSSI BESOIN D'ÊTRE APPUYÉS**

Par ailleurs, des participants aux entrevues ainsi que des porte-parole de diverses organisations ont indiqué que les gouvernements devraient prévoir des mesures de soutien aux personnes pour surmonter les obstacles à la formation et leur offrir des incitations à participer à des activités de formation en milieu de travail.

De telles mesures de soutien pourraient inclure de meilleurs services d'information et de consultation pour aider les gens à identifier leurs besoins en formation et à trouver les endroits où s'adresser et les moyens à prendre pour combler leurs besoins.

Parmi les propositions d'incitations et de soutien financiers figurent des bons de formation, des crédits ou des déductions d'impôt, des comptes individuels de formation et d'autres mesures du genre.

Le Congrès du travail du Canada, par exemple, préconise depuis longtemps d'utiliser le régime d'assurance-emploi pour offrir des congés de formation rémunérés aux gens et il a proposé d'instituer des projets-pilotes pour mettre cette formule à l'essai.

Les congés de formation rémunérés dans le cadre de l'AE peuvent contribuer à rehausser l'efficacité des milieux de travail et à créer des institutions de formation sectorielles d'un genre qui a fait ses preuves ailleurs. Elles auraient pour effet d'inciter les employeurs à travailler de concert avec d'autres partenaires pour élaborer des stratégies de formation.

Andrew Jackson  
*Productivité et constitution  
d'un capital humain dans le « tiers inférieur »*

## **L'INFORMATION, LES OUTILS ET LES MESURES DE SOUTIEN SONT IMPORTANTS**

Comme nous l'avons déjà souligné, plusieurs propositions visant à améliorer la formation et l'apprentissage en milieu de travail comprennent une solide composante qui a trait à l'information et à la mise au point d'outils.

Des activités d'éducation et de sensibilisation, des renseignements concernant le rendement sur l'investissement, l'information concernant ce qui fonctionne bien, les pratiques exemplaires, les endroits où s'adresser et les moyens à prendre pour avoir accès à la formation, les programmes gouvernementaux et les mesures de soutien disponibles, les outils d'évaluation, etc., sont souvent identifiés comme étant des mesures d'appui des plus nécessaires.

## **DES CONSEILS SECTORIELS ET D'AUTRES STRATÉGIES DE COLLABORATION PEUVENT ÊTRE EFFICACES**

Les conseils sectoriels représentent une façon particulièrement efficace d'adopter une action concertée au-dessus du seul niveau organisationnel qui encouragera les employeurs. Les conseils sectoriels reconnaissent que des intérêts et des enjeux communs existent au sein des secteurs de l'économie et ils établissent des liens entre les entreprises sur cette base. Cette approche est bien perçue de la part des gens d'affaires parce

qu'ils estiment que les conseils sectoriels peuvent apporter une expertise sectorielle pertinente pour répondre à leurs besoins communs, tout en offrant un éventail de choix qui tient compte de leur situation particulière.

Conference Board du Canada  
*Changing Employers' Behaviour about Training*

Même si certains observateurs rappellent qu'il y a des limites à l'approche des conseils sectoriels, beaucoup de gens recommandent souvent d'accorder un rôle important et accru aux conseils sectoriels et aux approches sectorielles en général comme moyen d'encourager et de contribuer à l'apprentissage en milieu de travail au Canada.

Les chefs syndicaux insistent aussi sur l'importance de la coopération entre les travailleurs, les syndicats et les employeurs, et d'instruments comme des conseils réunissant travailleurs et employeurs.

Des institutions sectorielles efficaces peuvent aussi augmenter l'investissement des employeurs en matière de compétences. Elles peuvent notamment contrer certains obstacles comme la capacité de l'entreprise ou la concurrence d'embauche entre entreprises offrant une formation et d'autres n'en offrant pas.

Le plus grand investissement des employeurs d'Europe continentale en matière de formation par comparaison aux employeurs canadiens est généralement considéré comme résultant d'une « culture de formation » et de l'intervention efficace d'institutions sectorielles ou établies en milieu de travail, comme les syndicats et les conseils du travail qui font contrepoids à la tendance chronique des employeurs d'investir insuffisamment, en

particulier dans les secteurs d'emploi nécessitant peu de compétences.

En somme, la présence d'institutions mixtes, patronales-syndicales, en milieu de travail ou au sein d'un secteur, tend à entraîner un niveau d'investissement en formation plus élevé chez les employeurs et, probablement, à des demandes de compétences plus élevées pour des emplois plus productifs.

Andrew Jackson  
*Productivité et constitution  
d'un capital humain dans le « tiers inférieur »*

### **L'APPRENTISSAGE À DISTANCE ET L'APPRENTISSAGE EN LIGNE OFFRENT DES POSSIBILITÉS VÉRITABLES**

Beaucoup de gens estiment aussi que les entreprises doivent mieux exploiter les nouvelles technologies pour répondre aux besoins d'apprentissage en milieu de travail, et que des partenariats entre les entreprises, les établissements d'enseignement, les organismes sectoriels et les gouvernements peuvent être utiles à cette fin.

On n'a pas encore mis à profit ou réalisé les économies possibles et l'amélioration des possibilités d'apprentissage qu'offrent les solutions fondées sur les nouvelles technologies.

Conference Board du Canada, *Learning and Development  
Outlook 2005*

### **Apprentissage à distance interactif**

Le Conseil sectoriel du Service d'entretien et de réparation automobiles du Canada (SERAC) a institué un programme d'apprentissage à distance interactif en 1999.

À l'heure actuelle, de 600 à 700 ateliers d'entretien et de réparation automobiles au Canada sont abonnés au programme. En 2004, plus de 11 000 travailleurs ont passé l'examen du programme.

Les responsables du programme utilisent une technologie par satellite pour diffuser des modules d'apprentissage nationaux pour les compétences requises par l'industrie.

En permettant d'atteindre des milliers de travailleurs en « temps réel » sans qu'ils aient à quitter leur lieu de travail, le programme s'est avéré efficace et économiquement efficient, en offrant des gains de productivité importants par rapport à une formation donnée à l'extérieur du lieu de travail.

Conference Board du Canada

*Putting the training wheels in motion in Canada's automotive repair and service shops*

### **LES COMPÉTENCES ESSENTIELLES, DONT LES CAPACITÉS DE LECTURE ET D'ÉCRITURE, SONT D'UNE IMPORTANCE CRUCIALE**

Des études récentes ainsi que les entrevues avec des personnes averties ont permis d'identifier de façon constante le rôle crucial que les « compétences essentielles » remplissent dans l'économie actuelle, y compris les capacités de lecture et d'écriture et ce qu'on appelle les « compétences non techniques » comme les communications, le réseautage et le travail en équipe.

Les faibles niveaux de littératie des Canadiens d'âge adulte par rapport aux exigences de la société et de l'économie du savoir à l'heure actuelle sont une source de préoccupations chez beaucoup de gens.

Les emplois dans l'économie du savoir exigent une bonne dose de scolarité acquise dans les établissements d'enseignement traditionnels. Mais, en plus des qualifications requises au départ, ces emplois nécessitent un apprentissage continu, de la flexibilité, un niveau d'alphabétisme excellent, des compétences en calcul et en solution de problèmes, et la capacité d'acquérir et d'appliquer de nouvelles idées et d'utiliser le savoir d'une façon créative. La gestion du savoir est un élément central de plus en plus important dans l'organisation du travail, et cette réalité contribue à privilégier des qualités personnelles comme l'aptitude à travailler au sein d'équipes flexibles, à faire preuve d'initiative, de créativité et d'esprit d'entreprise [...].

**Albert Tuijnman**  
*Challenges in Measuring Human Capital  
for the Knowledge Economy*

À notre avis, il existe des possibilités véritables pour les organisations canadiennes d'améliorer leurs niveaux d'innovation et de productivité en rehaussant la compétitivité globale de leurs effectifs par le biais de l'intégration de programmes de formation en compétences de base à leurs stratégies d'apprentissage.

Conference Board of Canada, *Learning and Development Outlook 2005*

Pour aller de l'avant, il faudra mettre un accent plus prononcé sur la formation orientée vers les capacités de lecture, d'écriture et de calcul à cause des pénuries de travailleurs. Les entreprises devront tirer avantage du bassin de travailleurs possédant de faibles niveaux de littératie pour combler leurs besoins en main-d'œuvre.

Entrevues avec des personnes averties

Les opinions diffèrent sur la façon de combler ces besoins et sur la question de savoir si les gouvernements ou les employeurs devraient être responsables de la question des « compétences de base », mais tous s'entendent sur l'importance du problème.

#### **La formation dans les compétences essentielles chez Syncrude Canada**

À la fin des années 80, Syncrude a reconnu la nécessité de rehausser les compétences essentielles, y compris les capacités de lecture, d'écriture et de calcul, de ses effectifs.

L'entreprise a conclu une entente avec le Keyano College, de Fort McMurray, en vue de mettre au point un programme d'alphabétisme en milieu de travail, appelé « ERIC » (Effective reading in Context).

Sur une base strictement volontaire et complètement confidentielle, le programme offre des consultations et des évaluations individuelles, ainsi qu'un choix d'ateliers de travail. La documentation utilisée pour la lecture est constituée de documents authentiques qui sont employés en milieu de travail.

Un autre programme, « SAM » (Syncrude

Applied Math) fut mis au point pour perfectionner les compétences en calcul des employés.

Richard Brisbois et Ron Saunders  
*Skills upgrading initiatives in Canada*  
Regional case studies

#### **DES LIENS PLUS ÉTROITS ENTRE LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT ET LES MILIEUX D'AFFAIRES S'IMPOSENT**

Plusieurs observateurs estiment que des liens plus étroits entre l'industrie, les employeurs et les établissements d'enseignement contribueraient grandement à faire en sorte que les besoins et les exigences des entreprises en matière de compétences seront mieux compris, et à concevoir des méthodes et des activités de formation qui seront efficaces dans le milieu de travail.

Aujourd'hui, les collèges et instituts et les entreprises et l'industrie sont davantage motivés à adopter des approches cohérentes, coopératives et sectorielles dans le but de cerner les besoins et les défis en matière de compétences et d'y répondre rapidement afin d'atténuer les crises en appliquant des mesures préventives.

Association des collèges communautaires du Canada (ACCC), *Les collèges et instituts canadiens et les petites et moyennes entreprises*



## **LES SYSTÈMES DE RECONNAISSANCE ET D'ACCREDITATION SONT IMPORTANTS**

Des systèmes pertinents et efficaces de reconnaissance des compétences, d'attribution d'accréditation, d'évaluation et de reconnaissance des connaissances acquises, contribuent à favoriser la mobilité interprovinciale des travailleurs, tandis qu'une meilleure reconnaissance des titres de compétences acquis à l'étranger est perçue par de nombreux observateurs comme faisant partie des enjeux importants sur lesquels il faut se pencher dans le contexte d'un système efficace d'apprentissage en milieu de travail.

On considère que les gouvernements ont un rôle crucial de leadership à remplir à ce chapitre, en collaboration avec les milieux d'affaires, les syndicats et les associations et les organisations professionnelles.

# Conclusion

Sous l'impulsion de l'évolution démographique et de la hausse et des changements rapides des besoins en compétences dans l'économie mondiale du savoir, et de l'existence déjà à l'heure actuelle de pénuries de compétences et de main-d'œuvre, il nous faut étendre et améliorer l'apprentissage et le perfectionnement des compétences en milieu de travail au Canada.

Plusieurs enjeux s'avèrent une source de préoccupations.

Les taux globaux de participation des adultes à l'apprentissage sont à la hausse, mais le Canada se situe seulement dans la moyenne lorsqu'on le compare à d'autres pays.

Et nous sommes peut-être déjà en voie de perdre du terrain par rapport à nos principaux concurrents.

La formation parrainée par l'employeur semble avoir atteint un plateau au Canada. Les investissements des employeurs et les taux de participation des travailleurs connaissent pour ainsi dire une stagnation.

La formation au Canada est aussi fortement concentrée chez certaines catégories de travailleurs dans les entreprises les plus grandes.

Et de trop nombreux Canadiens d'âge adulte ne possèdent toujours pas les compétences essentielles qui sont requises dans l'économie à l'heure actuelle.

De nombreux facteurs influencent la décision des entreprises d'investir ou non dans la formation de leurs effectifs.

Le temps et les coûts représentent des obstacles considérables, notamment dans le cas des petites entreprises.

De nombreux employeurs ne disposent pas des données nécessaires pour prendre des décisions éclairées concernant leurs investissements dans la formation.

Et plusieurs d'entre eux demeurent sceptiques quant au rendement associé aux investissements dans la formation lorsqu'ils le comparent à celui obtenu sur d'autres investissements plus tangibles.

**Certaines idées qui furent mises de l'avant en vue d'améliorer l'apprentissage en milieu de travail au Canada**

Offrir un crédit d'impôt pour encourager les entreprises à investir dans la formation, peut-être en le graduant pour offrir une incitation plus attrayante aux PME.

Créer une caisse de formation, avec des cotisations de contrepartie de la part des entreprises et du gouvernement.

Instituer un prélèvement national pour la formation.

Offrir une protection d'emploi et un droit à des congés de formation financés par le gouvernement, les employeurs et les travailleurs (par ex., par l'intermédiaire de l'assurance-emploi).

Donner un appui accru aux conseils sectoriels et aux initiatives sectorielles, et favoriser la mise en commun des ressources et de l'expertise (notamment dans le cas des PME).

Inviter les gouvernements à donner un appui plus accentué aux compétences essentielles et de base et aux initiatives d'alphabétisation, puisqu'il s'agit de biens publics. Cette approche pourrait comprendre un appui aux initiatives des conseils sectoriels, la mise au point d'outils et de programmes de formation, et le partage des coûts de la formation.

Diffuser l'information et sensibiliser les gens concernant le rendement sur les investissements dans la formation.

Inciter les organismes de gens d'affaires à faire de la promotion active en vue d'encourager l'avènement d'une culture de la formation.

Offrir de l'information, des conseils et des outils, y compris un service de « guichet unique », aux personnes et aux entreprises, dans des centres communautaires, des centres de services aux entreprises, etc.

Différents intervenants ont mis de l'avant un vaste éventail de propositions en vue d'améliorer l'apprentissage en milieu de travail au Canada. Il nous faut mettre en place une stratégie plus complète, en tenant compte des incitations et des besoins financiers des entreprises et des travailleurs, des besoins d'information, de l'évolution des attitudes ou de la culture, et d'autres enjeux.

Les différentes parties en cause ont un important rôle à jouer en vue d'augmenter et d'améliorer les activités d'apprentissage en milieu de travail au Canada – employeurs, travailleurs, organisations sectorielles et commerciales, syndicats, gouvernements et établissement d'enseignement.

Le présent document fut préparé par les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques au nom du Conseil canadien sur l'apprentissage afin d'examiner certains grands enjeux concernant l'apprentissage en milieu de travail au Canada, d'identifier des enseignements tirés de l'expérience observée au Canada et à l'étranger, et de présenter certaines des idées qui furent mises de l'avant pour aider le Canada à faire davantage et mieux dans l'avenir.

Nous osons croire que le document contribuera à stimuler les réflexions et des échanges entre les différentes parties intéressées afin de mieux répondre aux besoins actuels et futurs du Canada et des Canadiens.

## Notes

---

<sup>1</sup> Gouvernement du Canada (2002), *Le savoir, clé de notre avenir : Le perfectionnement des compétences au Canada*, Stratégie d'innovation du Canada (2002).

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> Conseil consultatif des sciences et de la technologie, *Viser plus haut : Compétences et esprit d'entreprise dans l'économie du savoir*, Rapport du Groupe d'experts sur les compétences (2000).

<sup>4</sup> Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), *Les faits concrets*, octobre-novembre 2000.

<sup>5</sup> Conference Board du Canada, *Performance and Potential, 2000-2001.*

<sup>6</sup> Centre syndical et patronal du Canada (CSPC), *Points de vue 2002.*

<sup>7</sup> Centre syndical et patronal du Canada (CSPC), *Points de vue 2005; Les partenaires du milieu de travail*, janvier 2006.

<sup>8</sup> *Le savoir, clé de notre avenir.*

<sup>9</sup> Business Link, *Enablers of Productivity, BenchmarkIndex*. Il y a lieu de croire que le taux de rendement plus faible des industries de services est le reflet d'exigences professionnelles moins élevées dans certaines industries et donc, de niveaux d'avantages-coûts moins élevés, lorsque les coûts de la formation (y compris l'absence du travail) sont pris en compte.

<sup>10</sup> Penny Tamkin, *Measuring the Contribution of Skills to Business Performance*, Institute for Employment Studies.

<sup>11</sup> Organisation de coopération et de développement économiques, *Promouvoir la formation des adultes* (2005).

<sup>12</sup> *Ibid.*

<sup>13</sup> Voir Zhengxi Lin et Jean-François Tremblay, *Employer-Sponsored Training in Canada : Policy-Research Key Knowledge Gaps and Issues*, Développement des ressources humaines Canada et Industrie Canada (2003).

<sup>14</sup> Statistique Canada, « Résultats en littératie, capital humain et croissance », *Le Quotidien*, le 22 juin 2004.

<sup>15</sup> Cité dans *Promouvoir la formation des adultes*.

<sup>16</sup> *Ibid.*

<sup>17</sup> Voir, par exemple, *Perspectives de l'emploi de l'OCDE - Édition 2004*; Morley Gunderson, *Rethinking Productivity from a Workplace Perspective*, Réseaux canadiens de recherche en politiques

---

publiques [RCRPP] (2002); et Edwin Leuven, *A Review of the wage returns to private sector training*, Séminaire conjoint UE-OCDE sur le capital humain et la performance du marché du travail, Bruxelles (2004).

<sup>18</sup> International Institute for Management Development, *World Competitiveness Yearbook 2004*, cité dans Conference Board of Canada, *Changing Employers' Behaviour about Training*, Issue Statement, décembre 2005.

<sup>19</sup> Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *Regards sur l'éducation 2005*.

<sup>20</sup> *Promouvoir la formation des adultes*.

<sup>21</sup> Conference Board du Canada, *Learning and Development Outlook 2005: Moving beyond the Plateau – Time to Leverage Learning Investment*.

<sup>22</sup> *Ibid.*

<sup>23</sup> Valerie Peters, *Travail et formation : Premiers résultats de l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes de 2003*, Statistique Canada (2004). Il y a toutefois des difficultés de comparaison entre les données de 1997 et celles de 2002, à cause de changements apportés à la façon de collecter les données.

<sup>24</sup> *Ibid.* La hausse du taux de participation au Québec a été particulièrement prononcée, passant de 20 à 32 pour cent, soit une hausse de 57 pour cent. Il est possible que cette augmentation soit attribuable en partie à l'application de la législation du 1 pour cent consacré à la formation dans cette province. Toutefois, il est difficile de savoir si cette hausse représente une augmentation « véritable » du volume de formation offert ou s'il s'agit tout simplement d'un niveau de formation déclaré par les employeurs plus élevé que par le passé, à cause de la législation.

<sup>25</sup> *Ibid.*

<sup>26</sup> *Ibid.*

<sup>27</sup> *Ibid.* Les travailleurs de 55 à 64 ans ont connu une hausse soudaine de leur taux de participation entre 1997 et 2002, même si leur participation demeure de beaucoup inférieure à celle des travailleurs plus jeunes. Cette hausse est peut-être attribuable à une reconnaissance accrue de la part des employeurs des réalités associées au vieillissement de la population active ou à la volonté des travailleurs plus âgés de se préparer à occuper un emploi après leur départ à la retraite.

<sup>28</sup> *Ibid.*

<sup>29</sup> *Ibid.*

<sup>30</sup> Voir Richard Chaykowski et George Slotsve, *Employer-Sponsored Training by Firm Size*, Développement des ressources humaines Canada et Industrie Canada (2003), pour une analyse des facteurs qui influencent la décision des grandes et des petites entreprises d'investir dans la formation de leurs effectifs.

<sup>31</sup> *Travail et formation*.

---

<sup>32</sup> Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), *Petites entreprises – Gros employeurs* (2004).

<sup>33</sup> *Ibid.*

<sup>34</sup> *Learning and Development Outlook 2005.*

<sup>35</sup> *Travail et formation.*

<sup>36</sup> Kathryn McMullen et Grant Schellenberg, *Skills and Training in the Non-Profit Sector*, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques [RCRPP] (2003).

<sup>37</sup> *Learning and Development Outlook 2005.*

<sup>38</sup> Voir Ressources humaines et Développement des compétences Canada, [www.hrsdc.gc.ca](http://www.hrsdc.gc.ca).

<sup>39</sup> Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *Apprentissage et réussite : Premiers résultats de l'Enquête sur la littératie et les compétences des adultes* (2005).

<sup>40</sup> *Learning and Development Outlook 2005.*

<sup>41</sup> *Travail et formation.*

<sup>42</sup> *Employer-sponsored Training by Firm Size.*

<sup>43</sup> Lin et Tremblay.

<sup>44</sup> *Ibid.* : « Au niveau empirique, il est difficile d'établir une distinction entre la formation générale et spécifique [...] Des compétences purement exclusives à une entreprise sont rares, et la plupart des programmes de formation semble comprendre des composantes tant générales qu'exclusives ».

<sup>45</sup> Voir le site <http://strategis.ic.gc.ca/> pour obtenir des renseignements sur les politiques et les mesures de soutien aux entreprises qu'offre le gouvernement canadien.

<sup>46</sup> Voir le site <http://www.hrsdc.gc.ca/> pour obtenir de plus amples renseignements sur les programmes et les mesures de soutien de Ressources humaines et Développement social Canada, et pour prendre connaissance des initiatives annoncées récemment.

<sup>47</sup> Gouvernement de l'Alberta, *Building and Educating Tomorrow's Workforce: A framework to enhance Alberta's people capacity* (janvier 2006).

<sup>48</sup> Voir Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) et coll., *Maintenir la Loi du 1% et la bonifier* (février 2006).

<sup>49</sup> Voir le site <http://www.gov.on.ca/>.

<sup>50</sup> Voir, par exemple, *Learning and Development Outlook 2005* et *Rethinking Productivity from a Workplace Perspective.*

<sup>51</sup> Voir, par exemple, l'analyse présentée dans *Au-delà du discours.*

<sup>52</sup> *Promouvoir la formation des adultes.*

---

<sup>53</sup> *Au-delà du discours.*

<sup>54</sup> *Employment Outlook 2004.*

<sup>55</sup> *Au-delà du discours.*

<sup>56</sup> Voir *Promouvoir la formation des adultes* (page 69).

<sup>57</sup> *Employment Outlook 2004.*

<sup>58</sup> *Promouvoir la formation des adultes.*

<sup>59</sup> *Points de vue 2002.*

<sup>60</sup> Richard Brisbois et Ron Saunders, *Skills Upgrading Initiatives in Canada: Regional Case Studies*, rapport préliminaire des RCRPP préparé pour l'Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE] (2005).

<sup>61</sup> *Changing Employers' Behaviour about Training.*

<sup>62</sup> *Ibid.*



---

## Références

Association des collèges communautaires du Canada (ACCC), *Les collèges et instituts canadiens et les petites et moyennes entreprises : La productivité au travail* (2003).

Benjamin, Dwayne, Arthur Sweetman, Craig Riddell et Lorraine Eden, *Employer-Supported Training – Summary Report*, Initiative de recherche sur les compétences, Développement des ressources humaines Canada, Industrie Canada et Conseil de recherches en sciences humaines (2004).

Brisbois, Richard et Ron Saunders, *Skills Upgrading Initiatives in Canada: Regional Case Studies*, rapport préliminaire des RCRPP préparé pour l'Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE] (2005).

Business Link, *Enablers of Productivity*, BenchmarkIndex.

Centre syndical et patronal du Canada (CPSC)

*Points de vue 2002.*

*Points de vue 2005.*

*Partenaires du milieu de travail* (2006).

Chambre de commerce de l'Ontario, *Taking Action on Skilled trades: Establishing the Business Case for Investing in Apprenticeship* (2005).

Chaykowski, Richard et George Slotsve, *Employer-Sponsored Training by Firm Size*, Initiative de recherche sur les compétences, Développement des ressources humaines Canada, Industrie Canada et Conseil de recherches en sciences humaines (2003).

Conference Board du Canada

*Learning and Development Outlook 2005. Moving Beyond the Plateau – Time to Leverage Learning Investment.*

*Performance and Potential.*

*Changing Employers' Behaviour about Training*, Issue Statement (décembre 2005).

---

*What More Can Sector Councils Do?*, Issue Statement (décembre 2005).

*Enhancing and Extending the Reach of Sector Councils*, Issue Statement (décembre 2005).

*Profiting from Literacy. Creating a sustainable workplace literacy program* (décembre 2005).

*Putting the training wheels in motion in Canada's automotive repair and service shops*, Étude de cas (septembre 2005).

Congrès du travail du Canada, *Vision syndicale de la formation en milieu de travail et de l'éducation permanente*, 24<sup>e</sup> Assemblée statutaire.

Conseil canadien des chefs d'entreprise, *Du bronze à l'or : Un plan de leadership canadien dans un monde en transformation* (2006).

Conseil canadien sur l'apprentissage

*Comprendre la nécessité de stratégies ciblées en matière d'apprentissage en milieu de travail*, Carnet du Savoir (2006).

*Améliorer le score : Promouvoir la littératie chez les adultes au Canada*, Carnet du savoir (2005).

Conseil consultatif des sciences et de la technologie, *Viser plus haut : Compétences et esprit d'entreprise dans l'économie du savoir*, Rapport du Groupe d'experts sur les compétences (2000)

Fédération de travailleurs du Québec (FTQ) et coll., *Maintenir la Loi du 1% et la bonifier* (février 2006).

Gouvernement de l'Alberta, *Building and Educating Tomorrow's Workforce: A framework to enhance Alberta's people capacity* (janvier 2006).

Gouvernement du Canada, *Le savoir, clé de notre avenir – Le perfectionnement des compétences au Canada*, Stratégie d'innovation du Canada (2002).

Gunderson, Morley, *Rethinking Productivity from a Workplace Perspective*, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques [RCRPP] (2002).

---

Institut C. D. Howe, *Kill federal-provincial training proposals; cut EI premiums* (1997).

Jackson, Andrew, *Productivité et constitution d'un capital humain dans le « tiers inférieur »*, Congrès du travail du Canada, L'Observateur international de la productivité (2005).

Jorgenson, Dale W. et Eric Yip, *Whatever Happened to Productivity Growth?*, Université Harvard (1999).

Leuven, Edwin, *A review of the wage returns to private sector training*, Séminaire conjoint UE-OCDE sur le capital humain et la performance du marché du travail, Bruxelles (2004).

Lin, Zhengxi et Jean-François Tremblay, *Employer-Supported training in Canada : Policy-Research Key Knowledge Gaps and Issues*, Initiative de recherche sur les compétences, Développement des ressources humaines Canada, Industrie Canada et Conseil de recherches en sciences humaines (2003).

Lowe, Graham et Kathryn McMullen, *Obstacles et incitatifs à la formation*, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (RCRPP), rapport préparé pour le Groupe d'experts sur les compétences (1999).

Manufacturiers et exportateurs du Canada, *Manufacturing 20/20: The Future of Manufacturing in Canada. Perspectives and recommendations on Workforce Capabilities*.

McMullen, Kathryn et Grant Schellenberg, *Skills and Training in the Non-profit Sector*, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques [RCRPP] (2003).

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

*Au-delà du discours – Politiques et pratiques de formation des adultes* (2003).

*Regards sur l'éducation* (2005).

*Perspectives de l'emploi de l'OCDE - Édition 2004*.

*L'investissement dans le capital humain – Une comparaison internationale*, Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement (1998).

*Apprentissage et réussite : Premiers résultats de l'Enquête sur la littératie et les compétences des adultes* (2005).

---

*Promouvoir la formation des adultes (2005).*

Peters, Valerie, *Travail et formation : Premiers résultats de l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes de 2003*, Statistique Canada et Ressources humaines et Développement des compétences Canada (2004).

Statistique Canada

« Enquête sur l'éducation et sur la formation des adultes », *Le Quotidien*, le 30 avril 2004.

« Résultats en littératie, capital humain et croissance », *Le Quotidien*, le 22 juin 2004.

Tamkin, Penny, *Measuring the Contribution of Skills to Business Performance. A Summary for Employers*, Institute for Employment Studies.

Tuijnman, Albert, *Challenges in Measuring Human Capital for the Knowledge Economy*, Eurostat Conference, Luxembourg (décembre 2005).

Van Walraven, Jack, *An Inventory of Government Initiatives for Employer-sponsored Worker Training in Canada and the United States*, Initiative de recherche sur les compétences, Développement des ressources humaines Canada, Industrie Canada et Conseil de recherches en sciences humaines (2005).