



CARNET DU SAVOIR

Le plus grand défi
économique au Canada :
Favoriser l'apprentissage
en milieu de travail

15 mars 2007

Il y a une dizaine d'année, le plus grand défi économique que devait relever le Canada était de créer suffisamment d'emplois pour ses travailleurs. Pendant la prochaine décennie, notre principal défi sera surtout de nous assurer d'avoir un nombre suffisant de travailleurs et que ceux-ci aient les compétences et les connaissances requises. En l'absence d'une volonté ferme et d'investissements dans l'apprentissage en milieu de travail, il n'est pas certain que le Canada se montre à la hauteur.

L'enjeu : pourquoi la formation en milieu de travail est-elle importante?

Les changements démographiques et l'émergence d'une économie du savoir mondiale conduisent le Canada vers une pénurie importante de main-d'œuvre qualifiée. Dans quelques années, il est probable que le Canada manquera de travailleurs et que beaucoup d'entre eux n'auront pas les compétences ni les connaissances requises par l'économie globale. La formation en milieu de travail est une solution clé à ces problèmes.

Comme la plupart des pays du monde, le Canada est aux prises avec le vieillissement de sa population à la suite du départ à la retraite des baby-boomers. Parallèlement, la prochaine génération de travailleurs qui entrera bientôt sur le marché du travail sera moins nombreuse. En fait, plus de la moitié de la population active du Canada de 2015 se trouve déjà sur le marché du travail et, dans les prochaines années, la croissance nette de la main-d'œuvre canadienne sera entièrement tributaire de l'immigration.

Dans certaines régions du pays et dans certains secteurs de l'économie, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée se fait déjà sentir et ce phénomène ira en s'intensifiant. Selon une étude menée par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) à la fin de 2000, le Canada comptait jusqu'à 300 000 postes à pourvoir en raison d'un manque de travailleurs qualifiés¹. Au même moment, le Conference Board du Canada prévoyait une pénurie de près de un million de travailleurs au Canada d'ici 20 ans². Le manque de travailleurs compétents figure actuellement parmi les cinq principales préoccupations des gestionnaires; dans le secteur privé, plus de la moitié d'entre eux signalent un manque de travailleurs ou prévoient une pénurie d'ici deux ans³.

Le Canada fait piètre figure quand il s'agit de faire de la formation des employés une priorité.

Conference Board du Canada⁴

Tableau 1 :
Participation à une formation informelle liée au travail dans certains pays de l'OCDE

Pays de l'OCDE	Participation
Danemark	46 %
Suède	45 %
États-Unis	44 %
Finlande	44 %
Suisse	41 %
Royaume-Uni	34 %
Canada	29 %
Autriche	24 %
France	23 %
Allemagne	14 %

Source : OCDE, Regards sur l'éducation, 2005.

Par ailleurs, les exigences de l'économie du savoir et le caractère changeant des technologies de l'information supposeront une augmentation rapide et un changement constant des compétences requises. On assiste constamment à l'apparition de nouveaux produits, de nouvelles entreprises, industries et technologies et de nouveaux processus et façons de travailler. Les compétences deviennent rapidement caduques et il faut en acquérir de nouvelles.

Tout ceci révèle combien il est impératif pour les employeurs d'investir dans le perfectionnement des compétences, des connaissances et des capacités de leurs effectifs actuels. Malheureusement, il semble que ce ne soit pas le cas, du moins pas à aussi grande échelle qu'il le faudrait.

L'état de la situation au Canada

De 2002 à 2004, le Canada est passé de la douzième à la vingtième place au chapitre de la priorité accordée par les employeurs à la formation en milieu de travail⁵. Au Canada, moins de 30 % des travailleurs de 25 à 64 ans ont pris part à une formation informelle liée au travail en 2002, par comparaison avec les États-Unis, où ce taux était de 44 %. Nous traînons également derrière certains pays d'Europe comme la Suède et le Royaume-Uni (tableau 1).

Au Canada, le taux de financement de la formation par les employeurs stagne depuis quelques années. Malgré une légère hausse des taux de participation dans l'ensemble, ceux qui concernent la formation financée par l'employeur sont demeurés pour ainsi dire inchangés de 1997 à 2002. De plus, même si sept personnes sur 10 ayant participé à une formation en 2002 ont reçu l'appui de leurs employeurs, cette proportion est passée de 79 % à 72 % depuis 1997⁶.

Sur le plan financier, les entreprises canadiennes investissent moins en formation que nombre de leurs concurrents. À tous points de vue, ces investissements au Canada sont considérablement moins élevés qu'aux États-Unis et l'écart se creuse au fil du temps (tableau 2).

Au Canada, les activités de formation se concentrent en grande partie dans certaines catégories de travailleurs, d'entreprises et d'industries, laissant les autres travailleurs loin derrière⁷.

- La participation à une formation est plus fréquente chez les **jeunes travailleurs** et diminue avec l'âge. En 2002, quelque 42 % des travailleurs de 25 à 34 ans ont pris part à une formation liée au travail dans un cadre officiel, contre 34 % des travailleurs de 45 à 54 ans et seulement 23 % des travailleurs de 55 à 64 ans.

Tableau 2 :
Investissements en formation
chez les employeurs du Canada
et des États-Unis

Investissement en formation	Canada	États-Unis
Investissement par employé (2003)	824 \$ CA	1 135 \$ US
Pourcentage de la masse salariale globale (2001)	1,57 %	1,90 %
Pourcentage de la masse salariale globale (2003)	1,55 %	2,34 %

Source : Conference Board du Canada, *Learning and Development Outlook* (2005).

- Les travailleurs ayant un niveau de scolarité supérieur participent davantage à des activités de formation. En 2002, parmi les travailleurs détenant un diplôme universitaire, un peu plus de 50 % ont pris part à une formation liée au travail dans un cadre officiel, contre seulement 18 % des travailleurs détenant tout au plus un diplôme d'études secondaires.
- La formation en milieu de travail au Canada se concentre largement dans les **grandes entreprises**. En 2002, le taux de participation à une formation dans un cadre officiel était de 37,2 % dans les entreprises comptant plus de 500 employés, contre 25,1 % dans les entreprises comptant 20 à 99 employés et 18,5 % dans les entreprises de moins de 20 employés.
- L'investissement des employeurs dans la formation de leurs effectifs varie considérablement selon le secteur ou l'industrie. En 2002, 50 % des **employés du secteur public** ont pris part à une formation liée au travail dans un cadre officiel, contre 28 % dans le secteur privé. Alors que 38 % des **employés de l'industrie des services** ont participé à une formation liée au travail en 2002, ce taux était d'à peine 25 % chez les employés de l'industrie productrice de biens.
- Dans l'ensemble, près du tiers des travailleurs canadiens font état de besoins non comblés en formation liée à leur travail.

Selon les données d'une enquête internationale, neuf millions de Canadiens de 16 à 65 ans (42 % des Canadiens en âge de travailler) ne possèdent pas les compétences en littératie jugées nécessaires pour vivre et travailler dans la société d'aujourd'hui, soit pratiquement la même proportion qu'il y a 10 ans⁸. Et pourtant, les entreprises privilégient bien davantage la formation visant des compétences professionnelles ou technologiques ou la formation en gestion ou comblant les besoins propres à l'entreprise par rapport à la formation visant l'acquisition de compétences fondamentales. En effet, seulement 2,2 % de tous les investissements en formation sont consacrés à ces dernières⁹.

Nous savons que les investissements dans la formation en milieu de travail rapportent

Il est prouvé que les investissements des employeurs dans la formation et le perfectionnement des compétences de leurs employés sont très rentables. La formation, le niveau de scolarité et le renforcement des compétences ont des retombées positives sur la productivité, l'innovation et la réussite économique.

Par exemple, les entreprises manufacturières du Royaume-Uni qui investissent davantage dans la formation de leur personnel jouissent d'une productivité de 47 % supérieure à celle des entreprises dont les dépenses à ce chapitre sont peu élevées¹⁰. Dans le secteur des services, la hausse de la productivité est de 13 %. Aux États-Unis, l'équivalent d'une année de scolarité supplémentaire peut contribuer à hausser la productivité de 4,9 à 8,5 % dans le secteur manufacturier et de 5,9 % à 12,7 % dans le secteur des services¹¹. De plus, il existe une corrélation entre les investissements dans la formation et l'obtention d'un rendement accru pour les actionnaires¹².

Programme d'apprentissage et de perfectionnement de Bureau en gros

Le programme d'apprentissage et de perfectionnement de Bureau en gros est conçu pour attirer, former et maintenir en poste des employés compétents de façon à répondre aux attentes changeantes des clients et à se démarquer dans un milieu dynamique et très concurrentiel caractérisé par un taux de roulement et de mutation du personnel élevé.

Principales caractéristiques

- Chaque poste s'accompagne d'un plan d'apprentissage et de perfectionnement précisant les compétences requises et les cours ou programmes de formation permettant de les acquérir.
- Un portail interne mis à jour régulièrement permet d'obtenir facilement de l'information.
- Les employés sont au courant des occasions d'emploi à l'interne et des prochaines étapes de leur parcours professionnel.
- L'entreprise dispose d'un centre de documentation bien fourni conçu en fonction de la diversité des styles d'apprentissage.
- Il y a un bon équilibre entre l'apprentissage électronique, l'apprentissage en classe et l'encadrement ponctuel.
- Les formateurs externes sont des experts locaux.
- La formation sur les produits est cofinancée par les fournisseurs de ces derniers.
- Une grande importance est accordée à l'évaluation des résultats.
- L'entreprise établit un lien fort entre sa priorité qu'est la satisfaction des clients et l'importance de répondre à leurs besoins accrus sur le plan de la connaissance des produits et du service.

Exposé à l'intention du Conseil canadien sur l'apprentissage dans le cadre du Forum sur les investissements des employeurs dans la formation en milieu de travail, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (novembre 2006).

Des études menées au Canada ont établi une étroite corrélation entre les entreprises novatrices et des programmes de formation offerts par l'employeur, de même qu'entre la formation et l'adoption et l'utilisation de nouvelles technologies. Les nouvelles entreprises qui mettent davantage l'accent sur la formation de leurs employés ont également plus de chances de réussir¹³.

Le lien entre les niveaux généraux de scolarité et d'alphabetisation et le rendement économique est lui aussi bien établi. Par exemple, une étude récente de Statistique Canada portant sur 14 pays de l'OCDE révèle qu'un pays affichant un niveau de compétences moyennes en littératie et en calcul supérieur de 1 % à la moyenne enregistrerait en moyenne un niveau de productivité du travail de 2,5 % supérieur à celui des autres pays et un PIB par habitant de 1,5 % supérieur. À long terme, l'investissement dans le capital humain, comme l'éducation et le perfectionnement des compétences, peut avoir une incidence trois fois plus importante sur la croissance économique que l'investissement dans le capital physique¹⁴.

Qu'est-ce qui empêche les employeurs d'investir dans la formation?

De nombreux facteurs peuvent influencer sur la décision d'une entreprise d'investir dans l'apprentissage en milieu de travail. Le coût de la formation joue un rôle important dans cette décision. Celui-ci comprend les coûts d'acquisition et de prestation de la formation ainsi que le temps des employés non consacré au travail et les frais de remplacement.

Afin de prendre la décision d'investir dans la formation de leurs travailleurs, les employeurs doivent connaître avec certitude la nature de leurs besoins en formation, le type de formation offerte, la meilleure façon de s'y prendre pour l'acquérir et la dispenser et les fruits qu'on peut espérer en tirer. S'ils ne disposent pas des renseignements nécessaires sur ces points, les employeurs décideront peut-être d'investir ailleurs leurs ressources financières limitées, par exemple dans l'acquisition d'équipements et de technologies ou dans l'amélioration des installations physiques, domaines où ils jugeront peut-être que la rentabilité sera plus élevée ou, du moins, plus immédiate.

De nombreux employeurs redoutent le « débauchage » et les « profiteurs » : d'autres entreprises pourraient attirer les travailleurs récemment formés et ces derniers pourraient eux-mêmes chercher d'autres possibilités d'emploi une fois formés. Ces préoccupations pourraient inciter les employeurs à n'investir que dans des activités de formation propres à l'entreprise ou à ne pas investir suffisamment dans la formation, voire pas du tout.

Perfectionnement des compétences des employés de la Diavik

La Diavik Diamond Mines Inc., de Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest), offre des programmes de formation uniques en milieu communautaire qui sont adaptés aux besoins de l'entreprise et à la situation de la collectivité.

Caractéristiques principales

- Participation et mobilisation communautaires;
- Partenariats avec les institutions locales, les 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 utiles à la collectivité locale;
- La formation comprend un aspect technique ainsi que des compétences essentielles en milieu de travail;
- Centre d'apprentissage en milieu de travail sur place;
- Alternance de deux semaines de travail suivies de deux semaines de congé hors site, la formation se poursuivant dans la collectivité dans le dernier cas;
- Congés accordés par la direction aux travailleurs pour qu'ils participent au programme;
- Accent mis sur des compétences essentielles adaptées aux besoins des travailleurs.

OCDE. Améliorer les compétences : Vers de nouvelles politiques (2006).¹⁷

Les petites et moyennes entreprises (PME) font face à des défis particuliers lorsqu'elles envisagent d'investir dans la formation en milieu de travail. Elles peuvent être incapables de réaliser les économies d'échelle qui rendent la formation plus facilement réalisable dans le cas des grandes entreprises. Parfois, elles disposent de moins de ressources financières pour investir dans la formation et ont plus de mal à obtenir le financement nécessaire à de tels investissements. 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; il est donc possible qu'elles ressentent moins le besoin d'investir dans la formation que les grandes entreprises. Les petites entreprises peuvent aussi juger 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 particulièrement vives chez les petites entreprises, dont le taux de roulement du personnel tend à être supérieur.

Le point sur l'apprentissage : quels facteurs donnent de bons résultats dans la formation en milieu de travail?

L'expérience vécue et des travaux de recherche menés au Canada et à l'étranger permettent de tirer de précieux enseignements et de dégager des orientations prometteuses.

C'est lorsqu'elle est liée aux priorités et à la culture de l'entreprise que la formation est la plus fructueuse

La formation est d'autant plus efficace lorsqu'elle est liée à la stratégie de l'entreprise et intégrée à ses plans et priorités relatifs aux défis et aux occasions à saisir. Elle doit répondre à une logique d'entreprise et son lien avec les activités de l'entreprise et les réalités du marché doit être clair, par exemple le besoin de réagir à l'évolution et aux revirements du marché ou d'adopter de nouvelles technologies, de lancer de nouveaux produits et services ou d'utiliser de nouveaux procédés¹⁵.

De même, on reconnaît de plus en plus le potentiel qu'offrent les milieux de travail « hautement performants » ou les « organisations intelligentes », soit les entreprises qui intègrent l'apprentissage à leur gestion et à leur culture d'ensemble en les reliant à d'autres pratiques en milieu de travail comme le recrutement et le maintien en poste d'employés talentueux, 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 travail¹⁶.

Objectifs clairs, facilité d'accès et méthode de prestation appropriée

Les entreprises qui réussissent à intégrer l'apprentissage et la formation dans leur milieu de travail ont des objectifs clairs et précis, établissent un lien entre la formation, les besoins de l'emploi et la progression professionnelle, veillent à ce que la formation soit facilement accessible aux employés et utilisent diverses méthodes d'enseignement adaptées aux besoins de l'entreprise et des personnes. Le programme d'apprentissage et de perfectionnement mis en œuvre par Bureau en gros constitue un bon exemple de cette approche.

Le Dexter Institute of Heavy Construction : la force des partenariats

Confrontée à une pénurie de compétences et à un manque de candidats qualifiés au moment où elle connaissait une période de croissance et adoptait de nouvelles technologies, Dexter Construction s'est alliée au Nova Scotia Community College pour mettre sur pied un programme de deux ans menant à l'obtention d'un diplôme afin de combler ses besoins de compétences et de main-d'œuvre.

Caractéristiques principales

- Une combinaison d'apprentissage en classe, d'expérience pratique et de travail rémunéré;
- Emploi garanti à l'obtention du diplôme et remboursement des frais de scolarité de ceux qui restent avec l'entreprise;
- Fort soutien de la haute direction envers l'initiative et acceptation du personnel d'encadrement;
- Utilisation de documents de formation pertinents. Conception du programme de formation axée sur la souplesse;
- Avantages démontrables autant pour l'entreprise que pour les étudiants;

Exposé à l'intention du Conseil canadien sur l'apprentissage dans le cadre du Forum sur les investissements des employeurs dans la formation en milieu de travail, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (novembre 2006)

De la souplesse et des solutions locales avant tout

La formation donne les meilleurs résultats lorsqu'elle est personnalisée en fonction d'une entreprise et qu'il ne s'agit pas d'un programme général applicable à tous. Les solutions locales adaptées aux enjeux et aux besoins locaux seront beaucoup plus efficaces que des programmes généraux.

Des études de cas en Alberta et dans les Territoires du Nord-Ouest, effectuées pour le compte de l'OCDE, mettent en relief l'importance de la personnalisation et de la flexibilité dans l'utilisation d'outils d'évaluation pour mesurer les compétences essentielles. Les programmes de formation en milieu communautaire de la Diavik Diamond Mines Inc. offrent un bon exemple de cette approche.

Partenariats, mise en commun des ressources et partage des risques et des coûts

Des stratégies sectorielles peuvent servir à déterminer précisément les besoins en compétences et en main-d'œuvre à l'échelle d'une industrie. De tels partenariats peuvent également réduire les coûts et dégager les ressources nécessaires pour étudier des enjeux, concevoir des programmes de formation adéquats, élaborer des normes et mesurer les résultats. Selon plusieurs observateurs, les conseils sectoriels et les approches sectorielles sont particulièrement utiles pour favoriser l'apprentissage en milieu de travail au Canada.

La coopération entre les travailleurs et les employeurs peut également être un moyen efficace de susciter plus de formation en milieu de travail. Des conseils

réunissant travailleurs et employeurs sont en place dans plusieurs pays de l'Europe continentale¹⁸.

La mise en commun des ressources de différentes entreprises peut également être utile pour s'attaquer aux coûts et aux autres obstacles à l'investissement dans la formation auxquels font face les entreprises, notamment les PME. Par exemple, les divers modèles de consortiums de formation et d'autres mécanismes de mise en commun des ressources gagnent en popularité dans plusieurs pays, en particulier « les réseaux verticaux d'entreprises », au sein desquels les plus grandes entreprises assurent la formation aux plus petites appartenant à la même chaîne d'approvisionnement^{19,20}.

Les partenariats avec les établissements d'enseignement locaux ont prouvé leur utilité pour concevoir des programmes de formation répondant à des besoins précis tout en mettant à contribution les ressources de la collectivité. Le Dexter Institute représente un excellent exemple de partenariat fructueux entre des employeurs et des établissements d'enseignement.

Apprentissage à distance et apprentissage en ligne

L'expérience au Canada et à l'étranger nous apprend que l'exploitation des nouvelles technologies peut répondre aux besoins d'apprentissage en milieu de travail. Le Conseil du Service d'entretien et de réparation automobiles du Canada a eu recours à une méthode d'apprentissage à distance interactif pour mettre en œuvre un programme de formation à grande échelle.

Apprentissage à distance interactif

Le Conseil du service d'entretien et de réparation automobiles du Canada (SERAC) a institué un programme de formation à distance interactif en 1999. À l'heure actuelle, de 600 à 700 ateliers d'entretien et de réparation automobiles au Canada participent au programme. En 2004, plus de 11 000 travailleurs ont subi les examens du programme.

Caractéristiques principales

- Utilisation d'une technologie par satellite pour diffuser des modules d'apprentissage nationaux pour les compétences requises par l'industrie;
- Contenu élaboré en fonction des besoins de l'industrie et des ateliers d'entretien et continuellement mis à jour;
- Permet d'atteindre des milliers de travailleurs en temps réel dans leur milieu de travail;
- Économique et efficace, offre des gains de productivité importants par rapport à une formation en classe ou à l'extérieur des lieux de travail;
- Financé par les frais imposés aux utilisateurs, le gouvernement du Canada offrant son soutien par l'entremise du programme des conseils sectoriels pour le développement de nouveaux programmes de cours;
- Promotion du programme à l'échelle de l'industrie.

Conference Board du Canada²¹

Les entreprises ont intérêt à investir dans la formation aux compétences « de base » ou « essentielles »

Des études récentes indiquent que les « compétences essentielles » jouent un rôle crucial 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. Des employeurs tels que Syncrude Canada se sont rendu compte de la nécessité d'offrir une telle formation à leurs employés.

La formation dans les compétences essentielles chez Syncrude Canada Ltd.

À la fin des années 1980, 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 (Alberta), en vue d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes de littératie et de numératie en milieu de travail conçus en fonction de ses besoins et de son contexte de travail.

Caractéristiques principales

- La participation aux programmes est strictement volontaire et tout à fait confidentielle;
- Consultations et évaluations individuelles;
- Choix d'ateliers;
- La documentation utilisée pour la lecture est constituée de documents qui sont réellement employés en milieu de travail;
- Le programme « ERIC » (*Effective Reading in Context*) vise l'alphabétisme en milieu de travail;
- Le programme « SAM » (*Syncrude Applied Math*) vise le perfectionnement des compétences en calcul des employés.

Skills Upgrading Initiatives in Canada: Regional Case Studies²²

Le rôle des gouvernements

Les gouvernements disposent de tout un éventail de leviers politiques pour favoriser les investissements des employeurs dans la formation en milieu de travail. Les recherches et l'expérience sur la scène internationale ont montré qu'il y avait plusieurs domaines clés dans lesquels les gouvernements pouvaient intervenir efficacement :

- *Les politiques d'encadrement et les mesures législatives ont leur importance*

À l'aide de politiques générales, de mesures législatives et de réglementations, les gouvernements peuvent contribuer à créer un climat favorable à la compétitivité, à la productivité, ainsi qu'à l'investissement dans le capital humain.

- *Des mesures financières peuvent stimuler les investissements des entreprises dans la formation en milieu de travail*

Pour l'OCDE, le « financement partagé » ou le « cofinancement » de la formation en milieu de travail – par les employeurs, les employés et le gouvernement – peut être un moyen efficace de favoriser l'apprentissage en milieu de travail²³.

Les mesures financières destinées aux entreprises afin d'encourager les investissements dans la formation en milieu de travail comprennent les subventions et les prêts, de même que les crédits d'impôt et les déductions fiscales. Les subventions peuvent comprendre des caisses de formation nationales ou sectorielles, adopter une approche de financement ciblée ou générale et prévoir un financement de contrepartie. Les mesures financières doivent être soigneusement conçues afin de maximiser leur potentiel multiplicateur et d'éviter les frais improductifs et les effets de « substitution » (le financement public d'activités de formation que les entreprises auraient assumées de toute façon). Les subventions devraient être conçues en vue de couvrir les coûts *marginiaux* et tenir compte des inégalités au chapitre de la participation (par exemple, pour les PME et les populations défavorisées).

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 du montant de leurs impôts.
- Des caisses nationales de formation, des subventions financées par des prélèvements 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 les recettes générales de l'État sont utilisées dans l'Union européenne (Fonds social européen), en Corée, au Mexique, en Pologne et aux États-Unis.
- Des projets pilotes de formation à l'emploi (ETP) pour les PME sont actuellement à l'essai au Royaume-Uni.

OCDE, *Promouvoir la formation des adultes*²⁴

- On s'interroge toujours sur le bien-fondé de l'approche obligatoire

Certains États, dont le Québec, ont mis à l'essai différentes formes de prélèvements obligatoires ou « prescrits » pour la formation en milieu de travail (par exemple, des taxes de formation ou des exigences en matière de formation); toutefois, l'efficacité de ces mécanismes n'a pas encore été démontrée. Ceux-ci peuvent entraîner un fardeau administratif et des coûts considérables pour les entreprises et les gouvernements, ils profitent plutôt aux grandes entreprises qu'aux PME et ils ne parviennent pas toujours à corriger les inégalités dans l'accès à la formation pour les travailleurs.

Les approches ciblées semblent plus prometteuses en ce domaine. Par exemple, on peut faire appel à des prélèvements obligatoires pour financer des mesures précises ou pour mettre en application des ententes sectorielles ou intersectorielles, ou calibrer les programmes afin de ne pas pénaliser les PME.

- Les mesures non financières peuvent être profitables aux employeurs

Le soutien du gouvernement sous forme de services d'information, de consultation et de référence peut se révéler très utile. On compte parmi les autres mesures non financières les systèmes nationaux de reconnaissance, d'accréditation et de certification, notamment la reconnaissance des acquis et des titres de compétences étrangers; le soutien des pratiques novatrices et la mise à l'essai d'approches novatrices; de même que le partage et la diffusion des pratiques exemplaires.

Certains pays ont recours à des organismes autonomes pour promouvoir l'apprentissage en milieu de travail, établir des normes, mesurer les progrès réalisés et en faire état, entreprendre des recherches et diffuser de l'information.

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.

Caractéristiques principales

- S'appuie sur la reconnaissance de pratiques exemplaires au pays;
- Une entreprise est déclarée conforme à la norme IiP après évaluation de son rendement par rapport à 12 indicateurs;
- Un employé sur quatre au Royaume-Uni est actuellement à l'emploi d'une entreprise conforme à la norme IiP;
- Plus de 70 % des entreprises conformes à la norme IiP déclarent avoir fait des gains relativement à la satisfaction de la clientèle et à la productivité.

OCDE, Au-delà du discours : Politiques et pratiques de formation des adultes²⁵

Conclusion

De nombreuses idées ont été mises de l'avant dans le but d'améliorer la formation en milieu de travail au Canada. Une stratégie globale s'impose. Cette stratégie devra miser sur une « boîte à outils » comportant un éventail de mesures de soutien et d'initiatives et suffisamment de souplesse pour pouvoir adapter leur application aux circonstances et à des besoins précis.

Certains ont suggéré des campagnes de promotion et de sensibilisation, menées par l'industrie et ont souligné la nécessité de présenter des « données probantes » afin de convaincre les employeurs des avantages qu'ils peuvent retirer en investissant dans l'apprentissage en milieu de travail.

Plusieurs estiment qu'il faut améliorer les mesures de soutien gouvernemental aux entreprises, qu'elles soient financières ou autres, pour les aider à surmonter les obstacles, les encourager 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. Les autres mesures de soutien recommandées incluent des initiatives sectorielles et des conseils sectoriels, des systèmes nationaux plus étoffés de reconnaissance et d'accréditation, des mesures visant les compétences de base et l'alphabétisme, ainsi qu'une meilleure information et de meilleurs outils de formation.

Accroître les investissements des employeurs dans l'apprentissage en milieu de travail et dans le développement des compétences est essentiel à la prospérité économique future du Canada. Notre pays est présentement à la traîne par rapport à nos concurrents en matière de formation et de perfectionnement continu de notre main-d'œuvre. Les gouvernements et d'autres intervenants peuvent offrir leur soutien, mais ce sont les entreprises et les employeurs qui doivent avant tout agir.

Certaines idées qui ont été mises de l'avant dans le but d'accroître les investissements des employeurs dans 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 le rendre plus attrayant pour les PME;
- Créer une caisse de formation, avec des fonds 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;
- 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);
- Diffuser de l'information et mieux sensibiliser le public au sujet du rendement de l'investissement dans la formation;
- Inciter les organismes de gens d'affaires à faire la promotion active 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.;
- Inviter les gouvernements à appuyer davantage les compétences essentielles ou de base et les initiatives d'alphabétisation, puisqu'elles profitent à l'ensemble de la collectivité. Cette approche pourrait comprendre un appui aux initiatives de conseils sectoriels, la mise au point d'outils et de programmes de formation et le partage des coûts de la formation.

Pour en savoir plus

Ce Carnet du savoir s'inspire en bonne partie d'une analyse des recherches et de la documentation actuelles, à laquelle s'ajoutent des entrevues avec des personnes averties, effectuées en 2006 par les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (RCRPP) pour le compte du Conseil canadien sur l'apprentissage. Les RCRPP ont publié en septembre dernier un rapport de leurs constatations, qui a servi de document d'information lors d'un forum national sur la question en novembre 2006, lequel réunissait des représentants du secteur des affaires, du monde syndical, du milieu universitaire et de celui de la recherche, ainsi que des gouvernements. Un rapport des résultats du forum a été publié en février 2007. Ces deux documents peuvent être obtenus auprès des RCRPP.

Goldenberg, M. Investissements des employeurs dans l'apprentissage en milieu de travail au Canada, Conseil canadien sur l'apprentissage (CCA) et Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (RCRPP), 2006.

Saunders, R. Faire progresser l'apprentissage en milieu de travail, Rapport du Forum sur les investissements des employeurs dans la formation en milieu de travail, Conseil canadien sur l'apprentissage (CCA) et Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (RCRPP), 2007.

Références

- ¹ Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI). Les faits concrets, octobre-novembre 2000.
- ² Conference Board du Canada (Le). Performance and Potential 2000-2001.
- ³ Centre syndical et patronal du Canada (CSPC). Point de vue 2005, Partenaires du milieu de travail, janvier 2006.
- ⁴ Cooney, J., et R. O. Parker. Learning and Development Outlook 2005: Moving Beyond the Plateau – Time to Leverage Learning Investment, Le Conference Board du Canada, 2005.
- ⁵ International Institute for Management Development, World Competitiveness Yearbook 2004.
- ⁶ Peters, V. *Travail et formation : Premiers Résultats de l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes de 2003*, Statistique Canada, no 81-595-MIF au catalogue, 2004.
- ⁷ Peters, V. *Travail et formation : Premiers Résultats de l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes de 2003*, Statistique Canada, no 81-595-MIF au catalogue, 2004.
- ⁸ Statistique Canada et OCDE. Apprentissage et réussite : Premiers Résultats de l'enquête sur la littératie et les compétences des adultes, 2005.
- ⁹ Cooney, J., et R. O. Parker. Learning and Development Outlook 2005: Moving Beyond the Plateau – Time to Leverage Learning Investment, Le Conference Board du Canada, 2005.

- ¹⁰ Business Link, Enablers of Productivity, Benchmark Index.
- ¹¹ Tamkin, P. Measuring the Contribution of Skills to Business Performance, Institute for Employment Studies, 2005.
- ¹² OCDE. Promouvoir la formation des adultes, 2005.
- ¹³ Lin, Z., et J.-F. Tremblay. *Employer-Supported Training in Canada: Policy-Research, Key Knowledge Gaps and Issues*, Initiative de recherche sur les compétences de RHDCC, d'IC et du CRSH, 2003.
- ¹⁴ Coulombe, S., J.-F. Tremblay et S. Marchand. *Performance en littératie, capital humain et croissance dans quatorze pays de l'OCDE*, Statistique Canada, no au catalogue 89-552-MIF, 2004.
- ¹⁵ OCDE. Au-delà du discours : Politiques et pratiques de formation des adultes, 2003.
- ¹⁶ Cooney, J., et R. O. Parker. Learning and Development Outlook 2005: Moving Beyond the Plateau – Time to Leverage Learning Investment, Le Conference Board du Canada, 2005.
- ¹⁷ Brisbois, R., et R. Saunders. « Skills Upgrading Initiatives in Canada: Evidence from Alberta and the Northwest Territories » in OCDE, *Améliorer les compétences : Vers de nouvelles politiques*, 2005.
- ¹⁸ Jackson, A. Productivité et capital humain pour le « tiers inférieur ». Congrès du travail du Canada, 2005.
- ¹⁹ Perspectives de l'emploi de l'OCDE – Édition 2004.
- ²⁰ OCDE. Promouvoir la formation des adultes, 2005.
- ²¹ Watt, D. Accent sur la formation dans les ateliers de réparation et d'entretien automobiles au Canada, Le Conference Board du Canada, 2005.
- ²² Brisbois, R., et R. Saunders. « Skills Upgrading Initiatives in Canada: Evidence from Alberta and the Northwest Territories » in OCDE, *Améliorer les compétences : Vers de nouvelles politiques*, 2005.
- ²³ OCDE. Promouvoir la formation des adultes, 2005.
- ²⁴ OCDE. Promouvoir la formation des adultes, 2005.
- ²⁵ OCDE. Au-delà du discours : Politiques et pratiques de formation des adultes, 2003.