



Les pénuries de main-d'œuvre :

CONSTATS, ENJEUX ET PISTES D'ACTION



Rapport sur la tenue
des rendez-vous des gens d'affaires
de diverses régions du Québec
sur les pénuries ou les besoins
de main-d'œuvre

**Fédération des chambres
de commerce du Québec**

En partenariat avec

**Ministère de l'Éducation,
du Loisir et du Sport**

**Ministère de l'Emploi
et de la Solidarité sociale**



fccq | Fédération des chambres
de commerce du Québec

Québec 



» **RAPPORT FINAL**
SEPTEMBRE 2010

VERSION COMPLÈTE





TABLE DES MATIÈRES

3	RAPPEL
4	PARTICIPANTS AU RENDEZ-VOUS
6	DYNAMIQUE RECHERCHÉE
7	AMPLEUR DU PHÉNOMÈNE DES PÉNURIES DE MAIN-D'ŒUVRE
10	MANIFESTATIONS DE LA RARETÉ DE MAIN-D'ŒUVRE
11	STRATÉGIE ADOPTÉES OU ENVISAGÉES PAR LES ENTREPRISES ET LEURS PARTENAIRES EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT
13	ÉDUCATION ET FORMATION
20	LE RECOURS À L'IMMIGRATION
24	ATTRACTIVITÉ DU TRAVAIL ET DE LA RÉGION
26	RECOMMANDATIONS DE LA FÉDÉRATION DES CHAMBRES DE COMMERCE DU QUÉBEC
26	RECOMMANDATIONS TOUCHANT LA FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE
28	RECOMMANDATIONS TOUCHANT L'IMMIGRATION
30	RECOMMANDATIONS DE LA FÉDÉRATION DES CHAMBRES DE COMMERCE EN MATIÈRE D'ORGANISATION DU TRAVAIL



1 » RAPPEL

Il y a maintenant plus de dix ans que les économistes du marché du travail annoncent des problèmes de plus en plus aigus de pénuries de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs d'activité et plusieurs régions. Vers 2012-2013, le nombre de personnes qui quitteront le marché du travail, principalement pour la retraite, sera, pour la première fois au Québec, supérieur au nombre de personnes qui intégreront la population active.

Cette réalité a beau être connue, les entreprises, les syndicats, les institutions publiques et les gouvernements n'ont pas posé beaucoup de gestes significatifs pour s'adapter à cette nouvelle situation. Il y a bien, ici et là, certaines initiatives qu'il faut saluer, mais ces gestes relativement isolés ne constituent pas une stratégie d'ensemble et paraissent très timides par rapport au défi posé par la raréfaction de la main-d'œuvre au cours des prochaines années.

Il faut dire que nous partons de loin. De tout temps, les employeurs du Québec ont pu bénéficier d'un large bassin de main-d'œuvre. L'offre dépassait la demande. Il en fut de même pour les qualifications. Au cours des trente dernières années, les entreprises privées et publiques ont pu aller recruter, à la sortie des centres de formation professionnelle, des cégeps et des universités, les travailleurs formés et qualifiés dont elles avaient besoin pour prendre le virage technologique, diversifier la production, accroître la productivité et s'ouvrir sur le monde.

L'ère de cette relative abondance achève. Le poids démographique des jeunes diminue de façon significative, et le bassin des personnes en âge de travailler se contracte. Le vieillissement de la population et de la main-d'œuvre s'effectue à un rythme plus accentué au Québec qu'ailleurs au Canada et que dans plusieurs pays industrialisés. La période 2016-2025 s'annonce particulièrement critique. La disponibilité de main-d'œuvre qualifiée va représenter l'un des plus grands défis qu'auront à affronter la société et l'économie québécoise dans un avenir prévisible. Comment assurer la croissance économique du Québec et le maintien des services publics, dans les grands centres urbains et les régions, dans un tel contexte ?

La Fédération des chambres de commerce du Québec, représentant les entreprises et les entrepreneurs d'une grande variété de secteurs économiques dans toutes les régions du Québec, a voulu donner la parole aux gens d'affaires sur l'enjeu crucial des besoins de main-d'œuvre. Elle a organisé, avec le concours de plusieurs ministères du gouvernement du Québec, 16 rendez-vous de gens d'affaires sur les pénuries de main-d'œuvre. Ces rendez-vous ont été tenus entre le 3 novembre 2008 et le 14 juin 2010.

Le présent rapport fait état des constats, des préoccupations et des pistes d'action envisagées par les représentants des entreprises et leurs partenaires des services publics et des organismes œuvrant au développement économique et au développement de la main-d'œuvre et de l'emploi.





2 » PARTICIPANTS AU RENDEZ-VOUS

La Fédération des chambres de commerce du Québec a organisé, dans un premier temps, un grand rendez-vous « national » de gens d'affaires sur les pénuries de main-d'œuvre, qui s'est tenu à Montréal le 3 novembre 2008. Par la suite, elle a contribué à l'organisation de 15 rendez-vous de gens d'affaires sur les besoins ou les pénuries de main-d'œuvre dans des régions ou des localités du Québec.

Plusieurs ministères du gouvernement du Québec ont été associés à cette démarche. Il s'agit du :

- ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale;
- ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport;
- ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles;
- ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation;
- ministère du Travail.

Les deux premiers ministères ont apporté une contribution financière qui a permis la préparation et la tenue de ces rendez-vous.

Les rendez-vous sur les besoins ou les pénuries de main-d'œuvre ont été tenus à :

- Montréal
- Québec et Lévis (région de Chaudière-Appalaches)
- Bécancour
- Mont-Tremblant
- Gatineau
- Thérèse-De Blainville
- Argenteuil/Mirabel
- Gaspé
- Shawinigan
- Maskinongé
- Rouyn-Noranda
- Alma
- Saint-Georges (Beauce)
- Sorel-Tracy
- Sherbrooke
- Sept-Îles



La situation de la main-d'œuvre est évidemment fort variable selon les régions. Cette « tournée des régions » a permis de mieux cerner la situation des besoins de main-d'œuvre dans :

- les villes à très bas taux de chômage (Québec, Lévis, Gatineau, notamment);
- des villes qui ont vécu des difficultés économiques et cherchent à diversifier leur économie (Sorel-Tracy, Shawinigan, Gaspé, Alma);
- des villes aux réalités économiques diverses (Mont-Tremblant, Thérèse-De Blainville, Mirabel, Sherbrooke, Saint-Georges-de-Beauce, Sept-Îles);
- Dans des municipalités rurales (Maskinongé).

En tout, 932 personnes auront participé à ces activités, soit 457 représentants d'entreprises privées et 475 représentants du secteur public ou associatif. Des représentants syndicaux ont participé à trois rendez-vous.

Les participants qui travaillent dans le secteur privé proviennent d'une grande variété d'entreprises et de secteurs d'activité. On y a rencontré des gestionnaires associées à la grande entreprise (alumineries, entreprises forestières, grandes entreprises de transformation) et quelques centaines de dirigeants de PME dans les secteurs suivants : transformation métallique, transports, construction, transformation alimentaire, production de divers biens, services financiers et assurances, génie-conseil, conseil en gestion ou en ressources humaines, technologie de l'information, instrumentation, équipementiers, hébergement et restauration, services personnels...

Les participants du secteur public proviennent principalement de l'enseignement (commissions scolaires, cégeps et universités), du réseau de la santé et des services sociaux, des services d'emploi (Emploi-Québec) et du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. Le secteur dit associatif regroupe notamment, pour les fins de ce rapport, des représentants des organismes de développement économique (CLD, SADC), des organismes de développement de l'employabilité, les carrefours jeunesse emploi, les Conférences régionales des élus et les représentants des députés.





3 » DYNAMIQUE RECHERCHÉE

Bien que la formule des rendez-vous ait été adaptée à la réalité des régions et au mode de fonctionnement de certains partenaires, notamment les chambres de commerce, les participants ont partout été invités à discuter ouvertement des questions suivantes :

- Quelle est l'ampleur des problèmes de pénuries de main-d'œuvre et comment se manifestent-elles concrètement chez vous, à titre d'employeur ?
- La formation de la main-d'œuvre représente-t-elle à vos yeux un moyen pertinent d'atténuer les problèmes de pénuries de main-d'œuvre ?
- Envisagez-vous de recourir éventuellement à la main-d'œuvre immigrante pour le recrutement de vos futurs employés ?
- Comment entendez-vous rendre le travail plus attrayant, dans votre entreprise et dans votre région ?

La dynamique des rendez-vous se voulait axée sur l'action concrète des entreprises. Il fut un temps où les représentants de certains regroupements d'entreprises imploraient le gouvernement de mettre à leur disposition des centaines (voire des milliers) de personnes formées dans leur domaine. En matière de main-d'œuvre, l'initiative appartient d'abord aux employeurs. Il leur appartient de poser les premiers gestes. Au besoin, les services publics peuvent appuyer leurs initiatives. Mais les défis de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre sont d'abord posés aux entreprises, même si les gouvernements peuvent contribuer, à moyen terme, à combler certaines pénuries, notamment par des actions en matière d'éducation, de formation et d'immigration.

Les participants aux rendez-vous sur les pénuries de main-d'œuvre étaient donc invités à illustrer les problèmes qu'ils rencontrent au quotidien et à énumérer des gestes déjà posés ou des solutions qu'ils envisagent déjà ou qu'ils pourraient considérer afin d'atténuer les difficultés de recrutement et de renouvellement de la main-d'œuvre. Dans un deuxième temps, les participants se sont exprimés sur les services publics déjà offerts et sur certaines améliorations qui pourraient être apportées à l'offre de services ou aux modes de livraison de ces services.





4 » AMPLEUR DU PHÉNOMÈNE DES PÉNURIES DE MAIN-D'ŒUVRE

Avant toute chose, il est important de bien connaître la perception des entreprises à l'égard du phénomène de pénurie de main-d'œuvre. Vivent-elles réellement des problèmes aigus de recrutement ou de rétention de la main-d'œuvre ? Comment cela se manifeste-t-il concrètement ? Et comment y réagissent-elles au quotidien ?

Il faut préciser que le contexte économique et la situation de l'emploi ont passablement évolué entre 2008 et 2010. À l'automne 2008, le Québec vivait encore dans une conjoncture de croissance interrompue depuis dix ans. Durant la dernière décennie, le Québec a créé 624 000 emplois. Cette croissance a été interrompue en 2009, sous les effets de la crise économique, qui a frappé presque tous les pays.

État des lieux en 2008

En préparant le premier rendez-vous des gens d'affaires sur les pénuries de main-d'œuvre qualifiée, la Fédération des chambres de commerce du Québec avait voulu connaître la situation des pénuries telle que vécue dans les entreprises du Québec. Elle avait commandé un sondage à administrer auprès des entreprises de 10 employés et plus (réalisé entre le 23 septembre et le 13 octobre 2008, auprès 300 dirigeants d'entreprises et directeurs de ressources humaines, partout Québec).

Au sujet de l'ampleur des pénuries, les répondants au sondage se répartissaient ainsi :

- 76 % des entreprises sont déjà confrontées à des difficultés liées à la pénurie de main-d'œuvre;
 - o 84 % des entreprises ont déjà des problèmes de pénuries ou prévoient en avoir à brève échéance.

Les catégories de travailleurs les plus touchées par les pénuries sont, par ordre de difficulté :

- o les ouvriers non spécialisés (pour 24 % des entreprises qui ont des problèmes de main-d'œuvre);
- o les gens de métier et les techniciens (18 %);
- o les travailleurs hautement qualifiés (16 %);
- o les professionnels (universitaires) (8 %).



Contexte d'après la crise

À l'égard du phénomène des pénuries, les employeurs n'éprouvent plus, en 2009 et 2010, le sentiment d'urgence qui les habitait en 2008. La crise économique et les pertes d'emplois qu'elle a causées ont relégué l'enjeu des pénuries à un deuxième ordre de préoccupation. Un peu partout, on s'efforce de retrouver le niveau d'activité et d'emploi que l'on enregistrait avant la crise et de retrouver la voie de la croissance et de la rentabilité. Dans certains secteurs, en particulier dans celui de la transformation des matières premières (à l'exception des mines), on est encore loin du compte.

Dans un tel contexte, les employeurs, en général, n'ont donc pas beaucoup de difficultés à combler les postes vacants. La persistance d'un taux de chômage autour de 8,5 % à l'échelle du Québec témoigne d'ailleurs de la disponibilité d'un bon bassin de main-d'œuvre, même si les chercheurs d'emplois ne correspondent pas nécessairement au profil des emplois en demande. Plusieurs employeurs sont cependant conscients que le problème de la disponibilité de main-d'œuvre va se poser avec plus d'acuité dans l'avenir, mais pour la plupart, ils ont d'autres urgences à traiter.

Bref, à court terme, on ne vit pas une situation généralisée de pénurie de main-d'œuvre, même si des difficultés de recrutement sont perceptibles pour certains types d'emplois spécialisés et quelques régions. Le secteur de la santé et des services sociaux fait exception.

Distinction entre grandes et petites entreprises

Il faut faire une distinction entre la situation des grandes entreprises et celle des PME. De façon générale, les grandes entreprises, parce qu'elles offrent des conditions très avantageuses en matière de salaire, de conditions de travail et de retraite, n'éprouvent pas de réelles difficultés à recruter la main-d'œuvre dont elles ont besoin, surtout en région. Dans la quasi-totalité des régions, les grandes entreprises ont témoigné en ce sens. À l'occasion, elles doivent patienter quelques mois pour intéresser un professionnel hautement qualifié, mais, dans l'ensemble, bénéficient d'une forte capacité d'attraction.

Les grandes entreprises peuvent en outre recruter dans des bassins de main-d'œuvre très larges, au Québec et ailleurs dans le monde, ce qui les avantage. Elles ont la possibilité de pratiquer une gestion prévisionnelle de leur main-d'œuvre, d'offrir des mutations au sein de leur organisation et de conclure des partenariats avec les établissements d'enseignement et les services d'immigration pour l'embauche de spécialistes. Les grandes entreprises, même si elles n'effectuent pas de maraudage auprès des PME de la région, écrèment pour ainsi dire le marché du travail régional en attirant une part significative de la main-d'œuvre qualifiée de la région.





Malgré tout, les grandes entreprises constatent qu'il devient un peu plus difficile de recruter les candidats correspondant à leurs exigences en matière de qualification et d'expérience. Elles admettent volontiers que ces difficultés vont inévitablement s'accroître, surtout si leurs principales unités de production sont implantées dans des régions qui connaissent un déclin démographique.

Le problème se pose avec beaucoup plus d'acuité dans les PME qui ne peuvent pas concurrencer les grandes entreprises sur le terrain des conditions de travail et qui n'ont pas les ressources pour recruter dans un bassin de main-d'œuvre très large. Mais à quelques exceptions près, les PME réussissent encore à tirer leur épingle du jeu. Dans les régions, elles subissent une forte concurrence des grandes entreprises et des grands centres urbains en matière de main-d'œuvre, mais maintiennent tout de même leurs activités au niveau correspondant à leur marché.

En Abitibi-Témiscamingue, le boom minier a rendu difficile le recrutement dans certains corps de métier. À Sept-Îles, ville qui connaît un boum économique, des PME ont cependant témoigné qu'elles sont contraintes de limiter leur croissance, de refuser de prendre part à des soumissions ou de baisser la qualité de leur service, en raison du manque de personnel. Cette situation semble exceptionnelle. Ailleurs, on n'en est pas arrivés à ce point.

Les problèmes de pénuries de personnel qualifié dans les services publics, en particulier dans celui de la santé et des services sociaux, sont bien connus. Toutes les institutions, en particulier en région, y sont confrontées. Dans le secteur de l'enseignement, certains spécialistes, comme les orthophonistes, ne suffisent pas à la demande. Il en va de même pour les enseignants de certaines disciplines dans les centres de formation professionnelle et, dans une moindre mesure, dans les cégeps. Mais ces problèmes persistants de pénuries n'ont pas provoqué de changement notable dans l'organisation du travail des services publics.

Une autre distinction qu'il importe de faire, c'est celle des emplois spécialisés et non spécialisés. Les emplois du premier type sont nettement plus difficiles à combler, surtout dans les PME. Les emplois de techniciens, en particulier ceux qui font appel à une formation collégiale dans les techniques physiques, inquiètent les employeurs, étant donné le faible nombre d'inscriptions dans ces disciplines dans les cégeps.

Par ailleurs, compte tenu du taux relativement élevé de chômage dans plusieurs régions, les emplois non spécialisés trouvent preneur sans difficultés réelles. Cependant, dès que le taux de chômage baisse significativement, que l'on s'approche d'une situation de plein emploi, certains emplois non spécialisés sont délaissés. C'est le cas depuis longtemps des travailleurs agricoles. C'est aussi le cas des travailleurs des abattoirs et de certains services (restauration, hôtellerie, notamment).





5 » MANIFESTATIONS DE LA RARETÉ DE MAIN-D'ŒUVRE

La première manifestation de la rareté de main-d'œuvre est l'allongement du temps requis pour combler un poste vacant. Une forte proportion des entreprises en font le constat. Une démarche de recrutement, qui prenait quelques semaines tout au plus, peut facilement s'échelonner maintenant sur quelques mois. Cela n'inquiète pas outre mesure les employeurs, mais annonce déjà une situation de rareté qui va inévitablement s'accroître.

La deuxième manifestation est le maraudage intensif des entreprises auprès des autres employeurs. Cette stratégie est généralisée, même si tous conviennent de ses effets néfastes sur l'ensemble de l'économie et d'une région donnée. Elle se pratique aussi entre les établissements d'un même réseau public. La rétention et la fidélisation des employés demeurent un défi que les employeurs disent vouloir relever.

Une autre expression très nette de la rareté de main-d'œuvre est l'obligation à laquelle sont confrontés de nombreux employeurs, surtout les PME, de devoir revoir à la baisse leurs exigences relatives à la qualification et à l'expérience des candidats recherchés. Les employeurs ne trouvent tout simplement plus sur le marché du travail les candidats correspondant à leurs exigences. Il faut dire que les employeurs ont maintenu les mêmes exigences que par le passé, ou les ont relevées, ce qui complique le processus de recrutement. Un peu partout, on est contraint d'embaucher des candidats qui ne répondent pas aux qualifications attendues ou même requises et de les former en milieu de travail.





6 » STRATÉGIE ADOPTÉES OU ENVISAGÉES PAR LES ENTREPRISES ET LEURS PARTENAIRES EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT

En plus des initiatives prises à l'égard de la formation, des conditions de travail, du recours à l'immigration et de l'attractivité de la région, sur lesquelles nous reviendrons, les principales pistes d'action en matière d'aide au recrutement de la main-d'œuvre qui sont évoquées, dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, sont :

- une description plus soignée et plus réaliste des postes à combler. La description des emplois a peu évolué. On exagère souvent la complexité des postes à combler et le niveau de responsabilité, ce qui peut avoir pour effet de repousser des candidats intéressants. On suggère aux employeurs de porter une plus grande attention à la description de leurs postes afin de donner une image plus juste de leur entreprise et de l'emploi à pourvoir.
- la révision des exigences scolaires. Un diplôme d'études secondaires est devenu le seuil d'entrée dans un grand nombre d'entreprises. Plusieurs entreprises se privent ainsi d'un bassin potentiel de main-d'œuvre non spécialisée. Tout en valorisant la scolarisation, il faut réévaluer ce critère minimal, à plus forte raison dans un contexte où le taux de décrochage scolaire avoisine les 30 %. De plus, il est essentiel de considérer les détenteurs d'un diplôme d'études professionnelles (DEP) comme des personnes qui détiennent un diplôme d'études secondaires.

Comme nous l'avons signalé plus haut, de nombreux employeurs font des compromis sur leurs exigences en matière de qualification et d'expérience, faute de trouver des candidats. À moins que la fonction exige l'affectation d'une personne détenant une qualification obligatoire (réglementée), les employeurs n'ont d'autres choix que de recruter un candidat qui n'a pas toutes les qualifications, de l'encadrer dans les premiers temps et de le former en entreprise.

- l'appel aux employés de l'entreprise. C'est une stratégie largement répandue : les employeurs demandent à leurs salariés de leur suggérer des candidats susceptibles de combler les postes vacants.
- le partage de l'information avec les autres employeurs de la région. Cette stratégie répond à plusieurs besoins. Elle est d'abord mise en place pour coordonner les efforts des employeurs qui, ayant intéressé un travailleur hautement qualifié, cherchent à procurer de l'emploi à son conjoint. Il s'agit d'une condition très importante, voire essentielle, pour le recrutement de tels employés spécialisés. Les grandes entreprises ont l'habitude de se concerter de cette façon. Dans certaines régions, les employeurs du secteur public les rejoignent, surtout ceux du secteur de la santé.



Le partage de l'information pourrait être plus étendu. À plusieurs endroits, les représentants des PME se sont rendu compte, au cours d'un rendez-vous sur les pénuries de main-d'œuvre, qu'une institution publique ou une grande entreprise pouvait avoir en filière plusieurs dizaines de candidatures pour des postes à pourvoir dans la région. Il y a probablement parmi ces candidats ayant manifesté leur intérêt pour un emploi dans la grande entreprise ou le secteur public de la région des personnes que la PME pourrait solliciter. Avec l'accord des demandeurs d'emploi, les CV pourraient circuler davantage, ce qui fournirait une information très importante aux PME et aux autres employeurs de la région.

Pour mettre en œuvre un tel outil de partage informel de l'information sur les postes vacants dans les entreprises (qui ne sont pas toujours affichés) et les demandeurs d'emploi qui ont déjà manifesté de l'intérêt pour des emplois dans la région, il faut une structure opérationnelle minimale. Il ne s'agit pas de mettre sur pied un service de placement. Emploi-Québec exploite déjà un service très convivial de placement. Ce dont il est question ici, c'est un mécanisme d'échange entre entreprises, sur une base informelle et discrète, dans le respect des règles régissant la protection des renseignements personnels. Dans les régions où l'on a décidé de collaborer entre entreprises à cette fin, les grandes entreprises ont accepté de financer l'embauche d'une personne à temps partiel qui se charge de rassembler l'information et de faciliter la concertation entre les employeurs. Certains services publics s'y sont associés (réseau de la santé, Hydro-Québec), y voyant leur intérêt à titre d'employeur. L'initiative a d'abord été soutenue par les plus grandes entreprises d'une région. Ces modes de collaboration devraient se généraliser, tout en étant adaptés aux réalités fort variables des régions.





7 » ÉDUCATION ET FORMATION

Dans un contexte où la quantité de main-d'œuvre va diminuer, il est essentiel d'améliorer la qualité de la main-d'œuvre disponible. La formation est évidemment le moyen le plus sûr de relever les compétences.

Peu de progrès réalisés

Or, sur ce plan, nous faisons du sur-place au Québec. Oui, le niveau de scolarité de la population augmente continuellement, encore que de façon très lente en comparaison des autres sociétés développées. Oui, les décrocheurs, dans une certaine proportion, reprennent des études et finissent par obtenir leur diplôme d'études secondaires ou l'équivalent. Oui, nous déployons des efforts en matière de formation continue de la main-d'œuvre active, mais les progrès sont lents.

Nos lacunes sont d'ailleurs bien documentées. Malgré un contexte qui incite fortement les entreprises à accroître la formation des personnes à leur emploi, on constate que les investissements en formation plafonnent et qu'ils sont parmi les plus bas au Canada. Les entreprises consacrent plus de un milliard de dollars par année en formation¹, mais il s'agit pour l'essentiel de formations de courte durée qui ne conduisent que rarement à un diplôme ou à un certificat de qualification. On sait qu'une très faible partie des fonds de l'assurance-emploi est consacrée à la formation des chômeurs, contrairement à ce qui prévaut dans la majorité des pays industrialisés.

Ce portrait colore largement les débats tenus dans le cadre des rendez-vous sur les pénuries de main-d'œuvre.

La formation professionnelle et technique est de qualité

Les participants reconnaissent, dans une très forte proportion, la qualité de la formation offerte par les centres de formation professionnelle (des commissions scolaires), les cégeps et les universités, mais déplorent le faible attrait de certains programmes techniques, qui sont particulièrement en demande sur le marché du travail.

Dans la plupart des régions, on s'estime relativement satisfait de l'offre de formation professionnelle et technique. Évidemment, chacun souhaite que le plus grand nombre d'étudiants puissent être formés dans sa région. Ici et là, on revendique une plus grande diversité d'options offertes dans la région, mais la situation actuelle paraît somme toute satisfaisante dans la majorité des régions. De même, on porte parfois des jugements sur la localité où est implanté un centre de formation professionnelle. On comprend aussi que l'élargissement des options professionnelles et techniques est lié aux effectifs étudiants. On fait valoir que, si une option professionnelle n'est pas disponible et que des besoins ponctuels sont exprimés par les employeurs, il y a moyen d'organiser de la formation sur mesure pour répondre aux besoins.

¹ Les entreprises dont la masse salariale est supérieure à un million de dollars ont déclaré au ministère du Revenu, dans le cadre de la loi dite du 1 %, qu'elles avaient consacré 985 millions à la formation de la main-d'œuvre à leur emploi.



La qualité de la formation initiale conserve toute son importance, même si le nombre de finissants est appelé à diminuer, compte tenu de la réduction attendue de l'effectif étudiant à tous les ordres d'enseignement, sauf à l'université. Les jeunes constituent encore un important bassin de main-d'œuvre, et il reste primordial qu'ils soient qualifiés. C'est particulièrement important dans le secteur de la formation professionnelle et technique, qui conduit au plus grand nombre d'emplois en demande.

Les entreprises sont généralement ouvertes à l'accueil des stagiaires. Bon nombre d'entre elles ont développé des liens étroits avec les établissements d'enseignement et elles reçoivent des stagiaires, les encadrent et les initient aux réalités du marché du travail dans la discipline de formation. Il s'agit même d'une véritable stratégie de recrutement et de renouvellement de la main-d'œuvre pour plusieurs entreprises. On rapporte dans certaines régions que les établissements d'enseignement ont parfois tendance à ne solliciter que les plus grandes entreprises pour les stagiaires. Les PME doivent également s'y intéresser, et il est important que les commissions scolaires et les cégeps leur fassent part de leurs besoins en matière de stages².

Le réseau des commissions scolaires et celui des cégeps sont nettement sous-utilisés, en particulier dans les régions, s'ils ne servent qu'à la formation initiale des jeunes. C'est pourquoi depuis fort longtemps le gouvernement du Québec et ses partenaires ont cherché à mobiliser les ressources de ces deux réseaux pour former la main-d'œuvre active (chômeurs et travailleurs en emploi). Il y a d'indéniables histoires à succès dans cette collaboration entre le marché du travail et le secteur de l'enseignement.

Mais force est de constater que l'on plafonne, que les ententes demeurent à peu près au même niveau d'une année à l'autre et qu'elles concernent surtout les moyennes et grandes entreprises.

² Certains établissements d'enseignement ont pour leur part déploré qu'il fallait parfois faire de 30 à 40 appels dans une PME avant de trouver une entreprise qui accepte un stagiaire. Ces difficultés semblent cependant être l'exception plutôt que la règle.





La formation en établissement

Il y a, tout compte fait, très peu de personnes en emploi qui sont « libérées » par leur employeur pour s'engager dans une formation conduisant à un diplôme reconnu. Certains travailleurs complètent, généralement à leurs frais et hors des heures de travail, de telles études.

Les principaux modes de formation des personnes en emploi dans des établissements de formation³ sont :

- La formation sur mesure offerte à des salariés d'une entreprise par un cégep ou une commission scolaire (plus rarement par une entreprise). Les cours de courte durée sont généralement donnés à l'école (plus rarement dans l'entreprise). Ce type de formation ne mène pas à un diplôme reconnu.
- La formation d'un groupe d'employés touchés par un ralentissement économique ou par des transformations technologiques. Il s'agit généralement d'une formation complémentaire qui permet à ces salariés d'accéder à un diplôme de qualification de base (diplôme d'études professionnelles de niveau secondaire ou attestation d'études collégiales). Ce deuxième mode de formation en établissement résulte le plus souvent d'ententes avec des entreprises de taille moyenne ou grande. Certaines d'entre elles ont bénéficié au cours des deux dernières années du programme SERRÉ (Programme de soutien aux entreprises à risque de ralentissement économique).
- Certaines activités de francisation sont également offertes en établissement.

Les établissements scolaires ont le mandat de se rapprocher des entreprises et de leur offrir des activités de formation continue adaptées aux besoins de la main-d'œuvre et réalisée dans des conditions qui respectent les contraintes des entreprises et des salariés. Les commissions scolaires, les cégeps et les universités se sont d'ailleurs dotés de « services aux entreprises » pour « vendre » des services de formation aux entreprises. Il faut dire que les cours sur mesure doivent s'autofinancer, c'est-à-dire qu'ils sont à la charge de l'entreprise. Dans plusieurs cas, cette dernière peut bénéficier de l'aide financière d'Emploi-Québec (jusqu'à 50 % des dépenses de formation).

Théoriquement, les dispositifs sont en place pour une adéquation étroite entre l'offre de formation et les besoins de qualification ou de perfectionnement de la main-d'œuvre. Plusieurs grandes et moyennes entreprises ont témoigné de l'ouverture des établissements d'enseignement de leur région à offrir une formation adaptée. Mais bon nombre d'établissements ont encore tendance à refiler aux entreprises des activités de formation déjà conçues, surtout lorsqu'elles s'adressent aux PME qui n'ont pas les ressources pour « négocier » une adaptation de la formation.

³ On parle ici de la formation en établissement scolaire, c'est-à-dire une formation offerte à l'école.





Mais surtout, les établissements d'enseignement résistent, dans une forte proportion, à sortir de l'école, à aller donner la formation dans les entreprises. Ils sont également très réfractaires à la formation en ligne.

Or, tant que l'on s'entêtera à donner une nette préséance à la formation traditionnelle en établissement, on ne réalisera pas d'avancées en matière de formation des personnes en emploi. Cela fait plus de 30 ans que l'on s'y emploie, sans réaliser de réels progrès. Il faut faire une percée majeure dans la formation en entreprise, sinon on va continuer à faire du sur-place.

On connaît les contraintes à la participation des travailleurs à la formation en milieu scolaire : manque de temps, insuffisance des moyens financiers, conciliation difficile travail-famille-études, crainte de l'échec scolaire, difficulté à sortir de la production pendant plusieurs heures ou quelques jours, etc. Or, on ne fera pas tomber ces barrières par des campagnes de promotion de la formation continue ou en assujettissant à la loi dite du 1 % les entreprises dont la masse salariale est inférieure à 1 %. Il faut sortir des paradigmes actuels. Nous y reviendrons.

En 2007 le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport a délivré **67 000 diplômes** d'études de formation professionnelle et technique (dont 10 300 formations collégiales de courte durée). Les universités, quant à elles, ont émis 65 000 diplômes de 1er, 2e et 3e cycle en 2007. En somme, le secteur de l'éducation demeure, et de très loin, le principal réseau de formation qui conduit aux emplois qualifiés. En comparaison, la formation structurante en milieu de travail apporte une contribution modeste, même si la plupart des dispositifs mis en place conserve une certaine pertinence. Les employeurs comptent d'ailleurs beaucoup sur la contribution des réseaux d'enseignement.

En somme, les entreprises ont besoin des établissements d'enseignement pour former leur personnel. Lorsqu'elles sont laissées à elles-mêmes ou qu'elles sont simplement encadrées par des dispositifs régissant l'apprentissage, un très faible nombre de travailleurs réussissent leur parcours de formation jusqu'à l'obtention d'un certificat officiel de qualification. Les réseaux de centres de formation professionnelle (des commissions scolaires) et de cégeps bénéficient d'une infrastructure et d'importantes ressources humaines qui doivent être mises à contribution pour le relèvement des compétences de la main-d'œuvre active. Il y a d'indéniables histoires à succès dans cette collaboration entre le marché du travail et le secteur de l'enseignement.

Mais force est de constater que l'on plafonne, que les ententes sur la formation demeurent à peu près au même niveau d'une année à l'autre et qu'elles concernent surtout les moyennes et grandes entreprises.





La formation en entreprise

Puisque les employeurs ne trouvent plus autant de jeunes bien formés pour occuper les postes vacants qui requièrent un niveau plus ou moins élevé de qualification, ils se voient dans l'obligation de former les nouveaux employés recrutés et de recycler une partie de la main-d'œuvre déjà à leur emploi.

Cet effort semble assez important et il est appelé à s'accroître. Mais il s'agit généralement de transferts informels de connaissances et d'habiletés. La formation se fait sur le tas : elle n'est ni structurée ni codifiée et ne conduit à aucune forme de reconnaissance officielle ou tacite. Plusieurs activités de formation pourraient être comptabilisées dans le cadre de la loi du 1 % ou pourraient être admissibles à des subventions, mais les employeurs ignorent que ce mode d'accompagnement des employés dans des tâches qu'ils ne maîtrisent pas représente une forme de formation.

Depuis plusieurs années, la Commission des partenaires du marché du travail et Emploi-Québec cherchent à implanter, dans les entreprises, des dispositifs de reconnaissance des compétences et de la formation par apprentissage. On cherche à délivrer, au terme des activités de reconnaissance et de formation par apprentissage, des certificats de qualification.

La Commission des partenaires gère aussi un régime de qualification réglementée, obligatoire, pour l'exercice de certains métiers hors construction : électricité, tuyauterie, mécanique d'ascenseurs, gaz, machines fixes et inspection d'appareils sous pression, traitement de l'eau potable, manipulation de gaz, halocarbures. Les formations se donnent en milieu de travail et conduisent aussi à la délivrance de certificats de qualification.

Malgré les efforts de promotion de la Commission des partenaires du marché du travail, la réponse des entreprises demeure tiède. Le rapport annuel de gestion du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale pour l'année 2008-2009 souligne que moins de 4 500 ententes ont été conclues avec les employeurs dans le cadre du régime d'apprentissage.

Pour l'ensemble des formations offertes en milieu de travail, soit par le régime d'apprentissage, soit par les mécanismes de la formation réglementée, la Commission des partenaires n'a délivré que **3 200 certificats** de qualification en 2008-2009. Certains progrès sont réalisés, mais par rapport à l'ampleur des besoins de formation, ils demeurent nettement insuffisants.

Le mode de financement de la formation continue n'est pas neutre.. On dispose aujourd'hui d'une très grande diversité de moyens de formation, mais on les utilise très peu. C'est le cas de la formation en ligne, du recours aux technologies de l'information qui facilitent l'accès et l'intérêt des jeunes pour les activités de formation. **Certains moyens de formation ne sont d'ailleurs pas admissibles à l'aide financière, notamment celle d'Emploi-Québec**, ce qui reflète les biais qui perdurent à l'égard des modes traditionnels de transmission des compétences.

Afin d'« accompagner » les entreprises à dresser la liste de leurs besoins de formation et dans l'organisation des activités de formation, le secteur de l'enseignement et Emploi-Québec financent des centaines d'organismes. Chacun s'emploie, de bonne foi sans doute, à persuader l'entreprise du bien-fondé de son offre de service. Mais l'effet conjugué de multiples démarches isolées finit par représenter une sorte de bourdonnement, voire de harcèlement des entreprises. Il faut savoir qu'un même employeur peut en effet être contacté par le service aux entreprises d'une ou de deux commissions scolaires, celui d'un cégep, du centre de formation professionnelle, du responsable du programme d'apprentissage d'Emploi-Québec, du carrefour jeunesse emploi, qui cherche à placer des jeunes en entreprise, de l'organisme qui a le mandat d'intégrer à l'emploi des personnes handicapées ou des femmes chefs de famille monoparentale, de l'organisme qui veut aider un immigrant à obtenir un stage... Bref, les employeurs finissent par considérer ces représentants comme de simples « vendeurs de formation » ou des quémandeurs communautaires. Elles ferment leur porte, se privant ainsi de l'aide des services publics dont elles auraient pourtant besoin.





Le regroupement des entreprises

Il serait plus simple de regrouper des entreprises qui ont des besoins communs de formation. La liaison avec les établissements d'enseignement en serait de beaucoup simplifiée. S'il s'avère difficile, voire impossible, d'adapter la formation pour répondre aux attentes de trois employés d'une PME, cette adaptation est nettement plus envisageable si cinq ou dix PME, confrontées aux mêmes besoins, peuvent être jointes et « négocier » ensemble des activités de formation communes.

Mais c'est plus facile à dire qu'à faire. Les entreprises fonctionnent de manière relativement isolée, et les tentatives de regroupement des entreprises privées, notamment à des fins de formation, ont connu des succès mitigés. Il faut chercher un moyen de leur donner un coup de pouce et de les regrouper de manière souple. Pour atteindre cet objectif, on doit éviter de créer une nouvelle structure chargée de la liaison entre les PME.

Les grandes entreprises, dont certaines sont aussi d'importants donneurs d'ordres, pourraient à peu de frais prendre le leadership afin de rassembler, sur une base volontaire, leurs principaux fournisseurs autour d'objectifs communs de formation de la main-d'œuvre. Les PME ont établi depuis longtemps des liens étroits privilégiés avec le donneur d'ordres. On pourrait tabler sur ces rapports « naturels » et chercher à mettre en commun des besoins ponctuels ou plus récurrents de formation. Les activités de formation pourraient se donner en entreprise. Les grandes entreprises, principalement celles qui agissent comme donneur d'ordres pourraient assumer un leadership dans la mise en place de tels mécanismes souples, ad hoc, de rassemblement de certains besoins de formation.

La reconnaissance des acquis et des compétences

Partout, on souligne l'évidente nécessité de reconnaître d'une manière ou d'une autre les compétences acquises en milieu de travail. Le secteur de l'éducation s'est rallié à ce consensus et a mis en place des dispositifs de reconnaissance. On peut dire que les mécanismes d'équivalence du diplôme d'études secondaires répondent assez bien à l'impératif de reconnaître que les adultes peuvent avoir acquis des compétences et des habiletés comparables à celles des finissants de la cinquième secondaire, même s'ils ne maîtrisent pas toutes les matières scolaires de la fin des études secondaires. Dans le secteur professionnel et technique, les mécanismes de reconnaissance existent, mais ils sont peu utilisés et probablement peu adaptés à la réalité des personnes en emploi.

La Commission des partenaires du marché du travail a mis sur pied un mécanisme de reconnaissance, par les compagnons, des compétences acquises par les personnes en emploi, engagés plus ou moins formellement dans un régime d'apprentissage. Là encore, les progrès sont lents, comme on l'a signalé plus haut.

À peu près tous les participants aux rendez-vous sur les besoins ou les pénuries de main-d'œuvre déplorent le peu de chemin parcouru en matière de reconnaissance des compétences acquises en dehors du milieu scolaire. Malgré le discours, malgré les aménagements souhaités et malgré les budgets consentis, peu de travailleurs ont vu leurs compétences reconnues, sans un certain enlisement dans les procédures. Cette lenteur n'est pas étrangère à la conception qui prévaut largement encore selon laquelle il n'y a qu'une seule manière orthodoxe de se former, soit sur les bancs de l'école.





L'effort des travailleurs et des chômeurs

Par rapport aux autres provinces et aux autres pays, le Québec fait face à un déficit assez important dans la demande de formation. Les adultes ne se bousculent pas aux portes pour participer à la formation continue.

Bien que les entreprises aient une incontestable responsabilité en matière de formation continue, il n'en demeure pas moins que les personnes actives sur le marché du travail doivent elles aussi déployer des efforts pour maintenir à jour leurs compétences et en acquérir de nouvelles au besoin.

Les chômeurs n'ont pas facilement accès à la formation et le régime de l'assurance-emploi ne les incite pas à s'engager dans des activités de formation pendant les périodes de chômage. Le Canada se situe d'ailleurs parmi les pays où la part du budget consacrée à l'indemnisation du chômage est très axée sur les mesures passives de soutien du revenu. Il faut que les prestations d'assurance-emploi soient graduellement transformées en allocation de formation. Dans un contexte de diminution du taux de chômage et de rareté de la main-d'œuvre disponible, il faut s'attaquer à la cause première du chômage, soit le manque de qualification, et rehausser la qualité de la main-d'œuvre active. Il faut cesser de considérer qu'une telle approche est coercitive, que l'obligation en ces matières n'est guère conforme à nos valeurs sociales et que c'est maltraiter les chômeurs que les envoyer en formation.

Quant aux personnes en emploi, on reconnaît qu'idéalement la formation est offerte pendant les heures de travail et financée à 100 % par l'employeur. C'est généralement le cas dans les grandes et les moyennes entreprises. Même dans ces conditions, les travailleurs doivent sentir une certaine responsabilité dans le maintien à niveau de leur qualification. Et là où l'employeur n'est pas en mesure d'assumer tous les frais de formation, les salariés ne peuvent pas démissionner totalement au regard de la mise à jour de leur propre qualification.

Ces comportements responsables des employeurs et des salariés prennent une importance particulière dans le contexte démographique du Québec. Si les travailleurs n'ont pas eu accès à la formation ou n'ont pas pris l'habitude de se former durant toute leur vie active, ils risquent d'être relativement déphasés à mesure qu'ils avancent en âge et ils n'auront pas accès, à 50 ou 55 ans, à la formation qui leur permettrait de se maintenir en emploi dans des conditions convenables.





8 » LE RECOURS À L'IMMIGRATION

Plusieurs phénomènes se conjuguent en faveur d'un recours accru à la main-d'œuvre d'origine immigrante : notre faible taux de fécondité, le départ imminent à la retraite de centaines de milliers de babyboumeurs, les pénuries de main-d'œuvre qui se manifestent dans plusieurs secteurs et le haut taux de scolarité des immigrants reçus au Québec. C'est d'ailleurs ce qui incite le gouvernement du Québec à accroître le contingent d'immigrants pour les prochaines années (entre 50 000 et 55 000 par rapport à quelque 45 000 entre 2003 et 2008).

Mais cet environnement, théoriquement très propice à l'intégration économique des immigrants, cache des lacunes sérieuses et même des problèmes structureaux qui contribuent à marginaliser la contribution éventuelle de l'immigration au défi de la disponibilité de main-d'œuvre, surtout dans les régions.

En 2009, le taux de chômage des immigrants du Québec s'élevait à 13,7 % comparativement à 7,6 % pour la population native et à 10,7 % pour les immigrants de l'Ontario. Et ce n'est pas une question de conjoncture. Depuis de nombreuses années, le taux de chômage des personnes d'origine immigrante est à peu près deux fois plus élevé que celui des autres Québécois.

Plusieurs études ont été menées sur le sujet. Mais la Vérificateur général du Québec a probablement mis le doigt sur le vrai problème, celui du mode de sélection des immigrants. Dans son dernier rapport annuel, la Vérificateur général signale en effet que :

- « seulement 9 % des candidats sélectionnés présentaient un profil répondant aux exigences dans les domaines de formation privilégiés par le Québec »;
- « 65 % des travailleurs qualifiés sélectionnés n'ont eu aucun point pour le domaine de formation. La note de passage a été obtenue surtout grâce à d'autres caractéristiques (niveau de scolarité, âge et connaissance du français) »;
- « la grille de sélection des travailleurs qualifiés (utilisée par le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles) demeure d'une efficacité limitée pour assurer un arrimage avec les besoins du marché du travail. Elle repose davantage sur une évaluation du potentiel socioprofessionnel du candidat que sur des possibilités concrètes d'emploi. Par conséquent, un candidat peut être sélectionné sans avoir une formation dans un domaine privilégié⁴. »

⁴ Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011. Chap. 3 : Sélection des immigrants travailleurs qualifiés.



On ne devrait donc pas s'étonner des difficultés d'intégration à l'emploi des immigrants sélectionnés par les services québécois d'immigration.

Il faut aussi revoir le mécanisme de soutien du revenu des réfugiés et des immigrants durant les premiers mois, voire les premières années suivant leur arrivée au Québec. Ces personnes sont accueillies à l'assistance-emploi (l'aide sociale), ce qui envoie un curieux signal aux nouveaux arrivants et qui n'est pas très valorisant pour ces derniers. Il est bien connu que des membres de certaines communautés culturelles développent rapidement un haut niveau de dépendance à long terme à ce régime. Il est impératif de transformer le système actuel en un dispositif de soutien du revenu lié à la participation à des mesures de francisation, de formation et autres initiatives visant l'intégration rapide et durable du marché du travail.

La situation dans la région métropolitaine de Montréal

Les employeurs de Montréal et de la région métropolitaine (principalement ceux dont la place d'affaires est à proximité de Montréal), accordent une assez grande importance au bassin de main-d'œuvre que constituent les immigrants. Ils ont développé l'habitude d'y recourir et ont appris à gérer, sans trop de difficulté, la gestion de la diversité.

Plusieurs employeurs de la région métropolitaine témoignent de la grande diversité des compétences disponibles dans ce bassin de main-d'œuvre et de la volonté des immigrants de travailler et de s'intégrer économiquement.

Les représentants des entreprises déplorent notamment :

- les problèmes persistants d'inadéquation entre les besoins de main-d'œuvre spécialisée et le profil des immigrants reçus;
- le faible nombre de techniciens et de gens de métier sélectionnés par rapport aux diplômés universitaires (qui sont surreprésentés parmi les candidats à l'immigration);
- les lents progrès accomplis dans le processus de reconnaissance des diplômes et des compétences des immigrants;
- le mode de gestion de la question linguistique, incite le gouvernement à recruter des candidats qui sont certes francophones ou francophiles, mais qui sont peu « crédibles » sur le marché du travail. De toute évidence, nous accueillons une proportion nettement trop élevée de ressortissants d'Haïti et des pays du Maghreb.





Néanmoins, les employeurs de la région métropolitaine comptent de plus en plus sur la main-d'œuvre immigrante, et bon nombre d'entre eux ont pris des initiatives afin de faciliter le recrutement et l'intégration des immigrants au sein de leur entreprise. Parmi les exemples, citons :

- des employeurs embauchent des personnes qui ne détiennent pas encore le titre de leur ordre professionnel et les aident à acquérir la formation manquante qui leur permettra de se présenter aux examens de l'ordre;
- plusieurs entreprises accueillent des immigrants stagiaires de divers programmes de formation afin de les initier au mode de fonctionnement du marché du travail nord-américain;
- certains employeurs, dans des domaines d'emplois à la fois non qualifiés et hautement qualifiés, misent ouvertement sur les immigrants afin de combler les postes de travail qui, autrement, demeureraient vacants trop longtemps;
- des regroupements d'entreprises organisent des foires de l'emploi ou des activités de recrutement ciblé auprès des immigrants de la région de Montréal et parfois à l'étranger;
- certains regroupements formels ou tacites d'employeurs ont mis en place des mécanismes de concertation entre entreprises afin de faciliter l'embauche des immigrants hautement qualifiés et de leurs conjoints;
- un nombre grandissant d'entreprises adaptent les politiques internes de gestion afin de tenir compte des besoins particuliers des travailleurs immigrants et de traiter harmonieusement et équitablement les accommodements.





Le défi peu réaliste de la régionalisation de l'immigration

La situation est fort différente en région. L'immigration est une réalité inconnue, un phénomène tout à fait marginal qui se résume à des cas anecdotiques. Les immigrants ne se déplacent pas en région, sauf exception pour certains emplois spécialisés dans les grandes entreprises ou pour des travailleurs temporaires (travailleurs agricoles saisonniers).

La régionalisation de l'immigration ne touche véritablement que les zones urbaines qui connaissent une vigueur économique particulière. C'est le cas de la région métropolitaine de Québec (et encore, les immigrants se concentrent dans la ville de Québec), Gatineau et Sherbrooke. La situation des immigrants dans ces villes relativement prospères demeure la même : ils connaissent des taux de chômage deux fois supérieurs à celui des autres Québécois.

Partout ailleurs, les employeurs reconnaissent qu'il faudra bien, un jour ou l'autre, faire appel à la main-d'œuvre immigrante, surtout dans les régions qui connaissent un véritable déclin démographique. Ils espèrent que, à moyen et long terme, les immigrants contribueront à élargir le bassin régional de main-d'œuvre et à contrer les effets du vieillissement. Mais les entreprises, à de rares exceptions près, ne ressentent absolument pas le besoin de recourir à la main-d'œuvre d'origine immigrante. Si elles sont disposées à déployer des efforts pour attirer de nouvelles personnes dans la région, elles misent d'abord sur l'attraction des jeunes de la région qui sont allés étudier ailleurs et qu'il faut chercher à intéresser aux emplois disponibles dans leur région d'origine. Elles ne consentiraient pas cet effort pour attirer des immigrants.

Plusieurs employeurs qui ont embauché des immigrants ont témoigné de la facilité avec laquelle ces derniers se sont intégrés au sein de l'entreprise. Ils ont été nombreux à constater que, lorsque ces travailleurs étaient affectés au service à la clientèle, les gens de la région manifestaient des réactions très vives. Les gens refusent, dans une forte proportion, à se faire servir par un travailleur d'origine immigrante. Ce genre de réaction est assez répandu, même à Québec, Gatineau et Sherbrooke. Il s'agit d'un obstacle non négligeable à l'intégration économique des immigrants dans les régions autres que la région métropolitaine.

Le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles a conclu des ententes avec la quasi-totalité des Conférences régionales des élus en faveur de l'accueil et de l'intégration des immigrants. On peut douter du succès d'une telle opération dans la mesure où l'incitation première des immigrants à s'installer en région demeure l'emploi. C'est d'abord aux employeurs qu'il faudrait s'adresser, tout en sachant qu'il y aura, par après, d'autres services à offrir aux nouveaux arrivants.

On accroîtrait les chances d'accueillir des immigrants dans les régions si on faisait davantage appel aux travailleurs temporaires. Les procédures d'accueil de ces immigrants ont été simplifiées, autant au gouvernement fédéral qu'au gouvernement du Québec. Il est maintenant possible de recevoir un travailleur immigrant pour une période de deux ans. On facilite aussi l'octroi d'un statut d'immigrant reçu pour ces travailleurs temporaires. On a fait la preuve de la contribution des travailleurs immigrants temporaires en agriculture. On a commencé à en accueillir dans les abattoirs, compte tenu de la difficulté d'intéresser les Québécois à ce type d'emploi. Certains autres domaines pourraient avantageusement recevoir l'apport de travailleurs temporaires : la restauration et l'hébergement, l'entreposage et les transports.





9 » ATTRACTIVITÉ DU TRAVAIL ET DE LA RÉGION

L'enjeu de l'attractivité a été posé sous deux angles. En premier lieu, le défi consiste à rendre le travail plus attrayant au sein des entreprises. Si la main-d'œuvre se raréfie et que les travailleurs ont davantage de possibilités de choisir leur lieu d'emploi, il faut que l'emploi soit plus attrayant pour diverses catégories de personnes susceptibles d'être intéressées. L'attractivité est discutée, en second lieu, au regard de la région. Presque toutes les régions sentent le besoin de faire valoir leurs atouts, de mener des campagnes « de séduction », d'attirer des travailleurs et des familles.

Concernant ces points, l'initiative appartient avant tout aux entreprises et aux acteurs locaux et régionaux. Les gouvernements n'ont pas de rôle direct à jouer.

La part des employeurs

Les employeurs sont parfaitement conscients que le marché du travail est à l'avantage des chercheurs d'emploi et que cette situation va perdurer. Partout, on cherche des moyens et on met en place des stratégies plus ou moins sophistiquées pour attirer les travailleurs qualifiés dont on a besoin et pour retenir les employés expérimentés. Les moyens utilisés sont connus : ajustement salarial, souplesse dans les heures de travail, efforts de conciliation travail-famille, accès à la formation, travail en équipe, vision stratégique de l'entreprise expliquée aux employés, plan de carrière, bonis au rendement, influence des employés dans l'entreprise...

Les représentants des entreprises constatent qu'ils agissent de manière relativement isolée en matière de recrutement ou d'attractivité. Dans certaines régions, les grandes entreprises ont mis en place des mécanismes de concertation entre employeurs, principalement pour offrir des emplois aux conjoints des employés spécialisés qui sont recrutés par les grandes entreprises ou une institution du réseau de la santé. Mais là s'arrête la collaboration. Plusieurs souhaitent que les employeurs, avec l'accord des chercheurs d'emplois, puissent échanger de l'information sur les candidats intéressés à des emplois dans la région. Un tel échange d'informations faciliterait le recrutement, en particulier dans les PME.

Les entreprises participent cependant, et de manière relativement active, aux foires de l'emploi organisées le plus souvent par Emploi-Québec et certains partenaires du secteur privé. Certaines fréquentent même les foires d'autres régions et font du recrutement dans les universités.

Les entreprises ont été invitées à s'intéresser à la norme d'employeur remarquable. C'est un concept reconnu par le Bureau de normalisation du Québec, qui accorde aux employeurs une sorte de label attestant de certaines bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines. Les employeurs qui veulent se qualifier pour cette norme peuvent obtenir d'Emploi-Québec une subvention couvrant jusqu'à 50 % des dépenses encourues.





Beaucoup d'employeurs ont témoigné des difficultés auxquelles ils étaient confrontés à l'égard du comportement et des exigences des jeunes, ceux de la génération Y. Oui, ils lisent ou entendent dire que les gens de cette génération, bien qu'ils aient un rapport au travail différent de celui de leurs aînés, ont une grande capacité d'innovation et d'engagement pourvu qu'on leur en donne la chance et qu'on réponde à certaines de leurs attentes en matière de souplesse. Mais pour plusieurs employeurs, il s'agit de rhétorique. Manifestement, ils ont de la difficulté à adapter leur gestion à l'arrivée de ces jeunes et ils sont réticents à l'idée même à le faire. Il y a un fossé clairement perceptible qui est en train de se creuser et il faudrait chercher à nouer un dialogue. Les jeunes étant de moins en moins nombreux, il est essentiel de les mettre pleinement à contribution dans le développement économique du Québec et de ses régions.

Le recours aux travailleurs plus âgés, bien qu'il soit considéré comme une des solutions au défi de la raréfaction de la main-d'œuvre, n'est pas envisagé par beaucoup d'employeurs. On n'a pas tendance à vouloir retarder le départ à la retraite, sauf pour quelques employés clés. De même, l'embauche de retraités, à part quelques cas d'employeurs déjà connus comme RONA, ne représente pas un moyen d'atténuer les difficultés de recrutement. Le secteur des services financiers et des assurances exprime pour sa part de vives inquiétudes à la perspective du départ imminent à la retraite d'une proportion importante de leur main-d'œuvre actuelle. Ses représentants n'ont toutefois pas proposé d'éléments de stratégie relatifs à la rétention des travailleurs expérimentés ou à l'embauche de retraités.

L'attractivité des régions

Partout on sent un besoin relativement pressant de mieux faire connaître sa région, la diversité des emplois et la qualité de vie des citoyens. On est tous conscients de ne pas en faire suffisamment, même si diverses initiatives ont cours depuis quelques années dans plusieurs régions.

La stratégie et les objectifs demeurent les mêmes. On cherche à attirer des jeunes et leur famille afin répondre aux besoins de main-d'œuvre qualifiée, de grossir un peu la petite ville régionale ou de revitaliser une collectivité semi-urbaine ou rurale qui, sans apport de nouveaux citoyens, pourrait péricliter. Le public visé est aussi le même un peu partout. On cible implicitement les jeunes qui vivent dans les grandes villes et qui sont susceptibles d'être intéressés par un retour ou un séjour prolongé en région. Les candidats les plus sujets à répondre à ces campagnes de séduction sont évidemment les jeunes techniciens et professionnels d'une région qui sont allés étudier et qui ont commencé leur carrière dans une région métropolitaine, et qui pourraient être tentés de retourner dans leur milieu d'origine.

Ces stratégies ont évidemment leurs limites : on ne « crée » pas de nouveaux jeunes, on ne fait que se les échanger entre régions. De même, l'attrait des grandes villes demeure très fort, au Québec comme partout ailleurs dans le monde. Mais ces stratégies ont le mérite de tisser des alliances entre les entreprises et les autres acteurs du développement régional, et de chercher à rassembler les conditions les plus propices au développement économique local et régional. En ce sens, les entreprises sont invitées à prendre une part active à ces campagnes de séduction. Elles rejoignent ainsi leurs partenaires du secteur municipal, des organismes de développement économique (les CLD par exemple), les carrefours jeunesse emploi et les institutions des réseaux de la santé et de l'éducation.





10 » RECOMMANDATIONS DE LA FÉDÉRATION DES CHAMBRES DE COMMERCE DU QUÉBEC

Au terme de cette tournée d'échanges francs et directs avec les dirigeants et gestionnaires d'entreprises et leurs partenaires, la Fédération des chambres de commerce reconnaît des pistes d'action et formule des recommandations susceptibles d'atténuer les problèmes de pénuries de main-d'œuvre et d'améliorer l'efficacité des entreprises dans un contexte de rareté de main-d'œuvre.

Comme nous l'avons signalé, les employeurs du Québec ont toujours compté sur une offre de main-d'œuvre qui dépassait, en nombre du moins, la demande. Or, ils doivent maintenant composer avec un bassin de main-d'œuvre qui se rétrécit. Il y a donc un virage important à opérer. Il en va de même pour les services publics qui, jusqu'ici, ont géré des problèmes de chômage et d'accès à l'emploi. Eux aussi doivent réviser leur approche.

Recommandations touchant la formation de la main-d'œuvre

Recommandations s'adressant aux entreprises

À l'égard du l'élément clé du développement de la main-d'œuvre, par la formation, la Fédération des chambres de commerce recommande aux entreprises de :

- accroître leurs investissements en formation de la main-d'œuvre au-delà du seuil de 1 % de leur masse salariale parce que la qualification de la main-d'œuvre est un déterminant majeur de la productivité.
- collaborer avec les établissements de formation professionnelle et technique de leur région, notamment en accueillant les stagiaires de ces programmes et en participant aux campagnes régionales de promotion de la formation professionnelle et technique.
- chercher à conclure des ententes avec les établissements d'enseignement en faveur de la formation, du perfectionnement et du recyclage de leurs employés et en insistant pour que la formation soit adaptée aux besoins et contraintes de l'entreprise et des employés et qu'elle puisse être offerte, en totalité ou en grande partie, en milieu de travail.
- déployer des efforts afin de structurer la formation offerte à l'interne, d'identifier les compétences développées et de noter dans un registre de l'entreprise et le dossier du travailleur les compétences acquises.
- associer plus étroitement la formation offerte aux employés et l'évolution de leur situation ou de leur carrière au sein de l'entreprise. Il s'agit de faire réaliser aux salariés la plus value de la formation par des ajustements aux responsabilités qui leur sont confiées et à leur salaire.
- s'associer à un donneur d'ordres qui veut collaborer à rassembler les besoins de formation des employés de certaines entreprises parmi ses fournisseurs et sous-traitants. Ce mode « naturel » de regroupement des plusieurs entreprises avec un donneur d'ordre permet d'offrir des activités de formation qui ne seraient pas accessibles si chaque employeur chercher seul à organiser cette formation.
- encourager leurs employés à utiliser les services de reconnaissance des compétences offerts par Emploi-Québec ou les établissements d'enseignement et faciliter l'accès des travailleurs à ces services.
- communiquer plus régulièrement avec le conseiller aux entreprises du centre local d'emploi afin qu'il identifie l'employé ou l'organisme spécialisé susceptible d'apporter la meilleure réponse au besoin exprimé par l'entreprise.





Recommandations s'adressant au secteur de l'enseignement et à Emploi-Québec

Tout en reconnaissant d'emblée que les entreprises et les personnes actives sur le marché du travail portent une incontestable responsabilité à l'égard de la formation, la Fédération des chambres de commerce recommande des ajustements significatifs à l'offre de services de formation et à ses modes de financement. Elle recommande donc que :

- un net virage de la formation continue vers la formation offerte en milieu de travail soit effectué. À cette fin, la FCCQ recommande que les budgets alloués par Emploi-Québec aux établissements de formation pour la formation de la main-d'œuvre demeurent les mêmes, mais qu'ils soient réduits de 10 % par année au cours des cinq prochaines années lorsque la formation est offerte en établissement scolaire et majorés de 10 % par année pour les activités de formation offertes par ces établissements en milieu de travail. Si l'on veut sortir les formateurs de l'école et les amener en entreprise, il faut agir sur le financement de la formation.
- Emploi-Québec accorde aux établissements d'enseignement un niveau de financement majoré si la formation est offerte en ligne ou en ayant recours aux nouveaux outils de formation interactive. Si les établissements d'enseignement tardent à développer des contenus de formation sur ces nouvelles plateformes, Emploi-Québec devrait faire appel au secteur privé.
- le budget alloué par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport au programme des attestations d'études collégiales (AEC) soit cogéré par ce ministère et Emploi-Québec, sur une base régionale, en association avec les partenaires régionaux du marché du travail, afin que les AEC soient maintenues ou développées en fonction des besoins régionaux du marché du travail et non sur la base des besoins de financement à court terme des cégeps.
- Emploi-Québec révise ses ententes avec les organismes de développement de l'employabilité en fonction des résultats réellement atteints en matière d'accompagnement des PME et qu'il fixe des attentes sur la concertation de ces organismes afin d'assurer une meilleure coordination des actions menées auprès des entreprises. Il faut impérativement mettre fin à l'éparpillement qui règne actuellement, surtout en matière d'aide à la formation de la main-d'œuvre.
- en complémentarité des activités de promotion sur la reconnaissance des compétences, soit conçu, à l'intention des entreprises, un guide simple d'enregistrement des compétences acquises par les travailleurs en milieu de travail. Ce guide servirait à inscrire le suivi des compétences acquises sur une base continue. Une telle pratique pourrait être considérée comme une première action de l'employeur et des salariés conduisant éventuellement à une inscription plus formelle au processus de reconnaissance des compétences de la CPMT ou de participation au régime d'apprentissage en milieu de travail. Les informations qui seraient consignées dans ce guide ou ce registre pourraient en effet alimenter ultérieurement cette démarche de reconnaissance.
- une expérience pilote soit réalisée dans certaines catégories de PME afin d'évaluer les conditions qui permettraient de mettre en œuvre un dispositif comparable à *Skills Pledge*, en vigueur au Royaume-Uni, en complémentarité avec les autres mécanismes et programmes existants.
- des attentes claires soient signifiées aux commissions scolaires et aux cégeps afin que les mécanismes de reconnaissance des acquis et des compétences soient allégés et qu'ils contribuent à décerner des attestations à plusieurs milliers de travailleurs par année. La Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) doit intensifier les efforts de promotion de son dispositif de reconnaissance des compétences. Emploi-Québec devrait d'ailleurs exiger, dans le cadre d'une activité de formation qu'elle finance, que cette activité soit systématiquement accompagnée d'une démarche de reconnaissance des compétences.
- le gouvernement accorde un crédit d'impôt aux entreprises qui font don ou prêtent des équipements spécialisés à des établissements d'enseignement, évitant à ces dernières de devoir investir pour les acquérir.





Recommandations touchant l'immigration

Recommandations s'adressant aux entreprises

L'immigration représente un important levier de développement économique, à plus forte raison pour des régions ou des pays qui, comme le Québec, connaissent une très faible croissance de leur population. Au regard du marché du travail, les immigrants élargissent le bassin de main-d'œuvre disponible, ce qui, sans être une panacée, contribue à alléger les problèmes de pénurie de main-d'œuvre.

Ce n'est pas parce qu'on connaît des problèmes de sélection des immigrants et d'intégration de ces derniers au marché du travail québécois qu'il faut négliger l'immigration et sous-estimer le potentiel du bassin de main-d'œuvre que représente les immigrants déjà reçus et ceux que l'on pourrait faire venir pour combler les postes vacants d'aujourd'hui et de demain.

À l'égard de l'immigration, la Fédération des chambres de commerce du Québec recommande aux entreprises de :

- porter un plus grand intérêt aux demandeurs d'emploi d'origine immigrante à titre de candidats potentiels pour combler les postes vacants.
- accueillir les immigrants en stage, ce qui leur permet de se familiariser avec le fonctionnement du marché du travail nord-américain, tout en offrant aux employeurs la possibilité de déceler des candidats valides pour occuper des postes difficiles à combler, qu'ils soient spécialisés ou non.
- s'associer à d'autres employeurs afin de participer à des foires d'emploi ou à des démarches ciblées de recrutement auprès d'immigrants, principalement dans la région de Montréal et, dans une moindre mesure, à l'étranger.
- effectuer des démarches de recrutement dans les cégeps et les universités auprès des étudiants étrangers fréquentant les institutions du Québec parce que bon nombre d'entre eux peuvent être intéressés à faire carrière au Québec et qu'ils sont généralement bien formés et déjà familiarisés avec l'environnement socio-économique du Québec.
- documenter les difficultés de recrutement de certaines catégories d'emploi afin de pouvoir faire appel aux travailleurs immigrants temporaires. Les procédures de recrutement des travailleurs temporaires sont évidemment beaucoup plus simples et plus rapides que celles des immigrants permanents.
- aider les travailleurs immigrants temporaires à compléter les formalités qui leur permettraient de devenir citoyens canadiens lorsque les postes temporaires peuvent être transformés en emplois permanents.
- mettre en place des services minimaux d'accueil des travailleurs immigrants dans l'entreprise et consolider la gestion de la diversité culturelle à mesure que le nombre d'employés d'origine immigrante augmente.



Recommandations s'adressant au gouvernement

- Que le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC) modifie de nouveau sa grille de sélection des immigrants afin de :
 - o accorder plus d'importance aux formations correspondant aux emplois en demande;
 - o accueillir un plus grand nombre de gens de métier et de techniciens, et relativement moins de diplômés universitaires (sauf dans les domaines où la demande de main-d'œuvre demeure élevée). Il est important que les candidats à l'immigration ayant des qualifications dans les métiers et les techniques ne soient pas désavantagés par leur plus faible niveau de scolarité.
- Que le MICC accorde plus d'importance à l'accueil des travailleurs immigrants temporaires en se référant à des postes vacants chez les employeurs. Cette stratégie devrait avoir préséance sur l'accueil des immigrants permanents pour des postes à pouvoir dans les régions du Québec. Cela signifie que les efforts de régionalisation de l'immigration devraient avant tout être axés sur les besoins précis de main-d'œuvre exprimés par des entreprises, notamment par des postes affichés qui ne trouvent pas preneur et qui pourraient être comblés par des immigrants à titre de travailleurs temporaires et, dans une moindre mesure, par des immigrants déjà reçus.
- Que le gouvernement diminue le cas échéant sa cible d'accueil de nouveaux immigrants au cours des prochaines années s'il ne trouve pas de candidats correspondant à ses critères relatifs à la formation correspondant aux emplois en demande. Il vaut mieux miser sur la qualité des immigrants reçus que sur le respect absolu d'une cible exprimée uniquement en nombre de candidats reçus.
- Que le gouvernement assouplisse ses critères de connaissance de la langue française, principalement pour les candidats qui se destinent à des postes de travail dans les régions à forte prédominance francophone, surtout pour les immigrants ayant été accueillis à titre de travailleur temporaire. Dans un tel milieu, les nouveaux arrivants sont en effet susceptibles de s'intégrer plus facilement à la majorité francophone.
- Que le MICC et les commissions scolaires accélèrent les cours de francisation afin d'accélérer l'arrivée sur le marché du travail des immigrants, particulièrement dans les régions à forte prédominance francophone. La maîtrise du français peut en effet se poursuivre par une immersion dans un milieu de travail et une communauté francophone.





Recommandations de la Fédération des chambres de commerce en matière d'organisation du travail

Recommandations s'adressant aux entreprises

Tout en maintenant leurs revendications en faveur d'un meilleur arrimage entre les besoins du marché du travail d'une part et l'offre de formation et la sélection des immigrants d'autre part, les entreprises savent bien qu'à court terme, il leur appartient de prendre des initiatives afin de combler les postes à pourvoir et d'accroître la rétention de leurs employés.

Pour atténuer les problèmes de pénurie, il faut élargir le bassin de main-d'œuvre, en plus bien sûr, de réaliser des gains de productivité. Bref, il faut rendre le travail plus attractif afin d'utiliser pleinement les ressources humaines disponibles. Il est possible aussi d'intéresser certaines catégories de personnes à participer au marché du travail.

En cette matière, ce sont d'abord les employeurs qui peuvent agir, même si leur marge de manœuvre est forcément limitée par les impératifs de la concurrence interne ou étrangère et par l'environnement fiscal et réglementaire.

La Fédération des chambres de commerce du Québec recommande aux entreprises de :

- poursuivre et intensifier les mesures qu'elles ont déjà prises afin d'adapter leur gestion et l'organisation du travail à un environnement caractérisé par une rareté de main-d'œuvre disponible : ajustement salarial, souplesse dans les heures de travail, efforts de conciliation travail-famille, accès à la formation, travail en équipe, vision stratégique de l'entreprise expliquée aux employés, plan de carrière, bonis au rendement, influence des employés dans l'entreprise...
- porter davantage attention aux descriptions des emplois et ajuster, lorsque cela s'avère possible, les exigences minimales en matière de scolarité et de qualification afin de ne pas écarter de candidats potentiels intéressants.
- contribuer financièrement à la mise en place dans les régions d'un mécanisme souple et léger permettant d'échanger, entre employeurs, de l'information sur les postes vacants et les candidats qui manifestent de l'intérêt pour travailler dans la région. Les entreprises privées devraient inviter les employeurs du secteur public, en particulier ceux du secteur de la santé et des services sociaux, à se joindre à cette stratégie de concertation en matière de recrutement.
- participer eux-mêmes ou inciter leurs gestionnaires à participer à des sessions d'information, d'échanges et de formation sur les défis de gestion posés par la génération Y et les moyens de tirer avantage du plein potentiel de ces jeunes.
- collaborer aux démarches de promotion économique de leur région et contribuer à faire connaître la diversité et la qualité des emplois offerts.



Recommandations s'adressant au gouvernement

La Fédération des chambres de commerce du Québec recommande que :

- le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale comptabilise, sur une base annuelle plutôt que mensuelle, les gains de travail des prestataires de l'assistance-emploi afin d'inciter ces personnes à accepter les emplois saisonniers (dans le secteur agricole et celui du tourisme, principalement).
- les réfugiés et les immigrants « économiques » reçus soit admissibles, au cours des deux premières années suivant leur arrivée au Québec, à un régime d'aide à la francisation, à la formation et à l'intégration, plutôt qu'au régime de la sécurité du revenu. Le gouvernement lancerait ainsi un signal à ces nouveaux arrivants que l'aide de l'État respecte leur dignité et est clairement axée sur leur intégration au marché du travail de la société d'accueil.
- le gouvernement du Québec fassent les représentations appropriées afin qu'une part nettement plus grande du budget de l'assurance-emploi servent à la formation des chômeurs. Ce régime devrait graduellement être converti en un système offrant aux chômeurs des allocations de formation, en lieu et place des actuelles prestations versées sans réelle condition d'engagement de la part des chômeurs.

