



Recommandations du Conseil du patronat du Québec (CPQ) dans le cadre du Rendez-vous national sur la main-d'œuvre les 16 et 17 février 2017

- Février 2017 -

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
1. LES DÉFIS DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET LES ENJEUX DE DISPONIBILITÉ DE MAIN-D'ŒUVRE	4
2. LES CHANGEMENTS DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL ET LES ENJEUX EN MATIÈRE DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL	8
3. L'ATTRACTION, L'INTÉGRATION ET LE MAINTIEN EN EMPLOI DE LA MAIN- D'ŒUVRE DANS UNE SOCIÉTÉ EN CHANGEMENT	10
4. LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET LA FORMATION CONTINUE	12
CONCLUSION	13
RECOMMANDATIONS	14

Le CPQ a pour mission de s'assurer que les entreprises disposent au Québec des meilleures conditions possibles – notamment en matière de capital humain – afin de prospérer de façon durable dans un contexte de concurrence mondiale.

Point de convergence de la solidarité patronale, il constitue, par son leadership, une référence incontournable dans ses domaines d'intervention et exerce, de manière constructive, une influence considérable visant une société plus prospère au sein de laquelle l'entrepreneuriat, la productivité, la création de richesse et le développement durable sont les conditions nécessaires à l'accroissement du niveau de vie de l'ensemble de la population.

Recommandations du Conseil du patronat du Québec (CPQ) dans le cadre du Rendez-vous national sur la main-d'œuvre les 16 et 17 février 2017

Février 2017

INTRODUCTION

Le Québec s'est doté au fil des dernières années de plusieurs stratégies et politiques visant le développement de secteurs de l'économie du Québec. L'atteinte des objectifs afin de concrétiser ces orientations dépendra en grande partie de la disponibilité de la main-d'œuvre, des compétences et de la capacité des employeurs de mettre en œuvre les plans d'action découlant de ces politiques.

La gestion optimale du capital humain constitue la pierre angulaire de toute politique visant le développement économique de notre société. D'ailleurs, tous les sondages effectués par le CPQ auprès des employeurs et de ses membres démontrent que l'accès à une main-d'œuvre de qualité et sa disponibilité constituent un enjeu prioritaire pour le Québec, et que la contribution optimale de cette main-d'œuvre est une condition essentielle pour la prospérité du Québec. Bref, le développement économique et cette prospérité bénéfique à tous reposera en premier lieu sur son capital humain.

1. LES DÉFIS DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET LES ENJEUX DE DISPONIBILITÉ DE MAIN-D'ŒUVRE

Une vision globale concernant la gestion du capital humain qui doit se répercuter dans toutes les politiques gouvernementales

Le Québec fait face à plusieurs défis et enjeux sur le plan du développement économique dans une société en mutation et en changements rapides de son économie. Pour relever ces défis, le gouvernement agit à divers degrés, dans plusieurs secteurs en se dotant de politiques ou de stratégies de développement.

Ainsi, à titre d'exemple, le Québec s'est doté en juin 2015 d'une stratégie maritime se donnant ainsi une vision long terme (2030) et un plan d'action 2015-2020 quant au secteur maritime. Les mesures que comporte cette stratégie auront des répercussions et des impacts directs sur plus de 25 000 emplois, entre autres des secteurs du transport maritime, des produits de la mer, de la construction navale et du tourisme associé aux croisières internationales.

À l'instar d'autres politiques gouvernementales, les mesures contenues dans cette stratégie visant à doter les entreprises concernées des nouvelles compétences requises par ces orientations et faire en sorte que les programmes de formation y répondent sont partielles, ad hoc, générales et du type « bonnes intentions ». Par contre, cette politique et plusieurs autres, ne contiennent pas une planification globale visant le capital humain et une véritable analyse d'impacts sur les ressources humaines en place dans ces entreprises. Dans l'exemple cité la seule analyse d'impacts sur les ressources humaines consiste en une évaluation du nombre d'emplois à créer suite à l'application du plan d'action, secteur par secteur concerné.

Précisons ici que nous appuyons fortement lesdites stratégies et politiques, mais désirons souligner qu'elles devraient être bonifiées quant aux mesures destinées à atteindre les résultats recherchés en ce qui concerne le capital humain.

Les politiques gouvernementales doivent prévoir les analyses requises pour que tous les éléments structurants en matière de ressources humaines soient pris en compte, que ce soit un bilan des compétences à jour dans un secteur d'activités, l'évolution de ces compétences au terme de la mise en œuvre du plan d'action prévu, les mesures de rehaussement des compétences des salariés en poste (formation continue) incluses dans un plan de développement des ressources humaines, l'impact de l'évolution des technologies numériques et les exigences de l'économie verte sur le développement des compétences, de même qu'une projection des besoins de main-d'œuvre pour les employeurs visés, etc.

Nous en conviendrons tous, quand il s'agit d'une politique gouvernementale, il y a nécessairement plusieurs ministères et sociétés gouvernementales concernés par ladite politique. Dans l'exemple cité précédemment, le ministère des transports, porteur du dossier, doit se concerter avec la société des traversiers du Québec, le ministère de la Culture quant à la détermination des lieux désignés « patrimoine culturel », les ministères de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, des Ressources naturelles, etc. À défaut d'une concertation interministérielle et des sociétés gouvernementales formelle et obligée sur le capital humain, les mesures découlant de ces politiques demeureront forcément partielles et à court terme, alors qu'une analyse complète à moyen et long terme, telle que précitée, est essentielle.

C'est pourquoi le CPQ croit fermement que les questions touchant les ressources humaines et la main-d'œuvre en général doivent faire l'objet d'une véritable stratégie nationale transversale en ce qui concerne les initiatives gouvernementales.

En conséquence, le CPQ recommande¹ :

1. Que toutes les politiques et les plans d'action gouvernementaux susceptibles d'avoir des impacts sur la main-d'œuvre actuelle ou future comportent un chapitre sur le capital humain contenant : tous les éléments d'analyse d'impacts sur les ressources humaines; un plan de développement visant à mettre à jour et développer les compétences requises pour chaque secteur d'activité concerné par ladite politique; ainsi que les ressources financières adéquates (\$) en ce domaine;
2. Que le gouvernement du Québec s'assure que les ministères et les sociétés gouvernementales concernés aient accès à l'expertise « capital humain » (\$) requise et que cette expertise soit systématiquement mise à contribution dans la planification, l'élaboration et la mise en œuvre de toute politique gouvernementale susceptible d'avoir un impact sur la main-d'œuvre.

¹ Lorsqu'il y a un signe (\$) accompagnant une recommandation, c'est que ladite recommandation nécessite un élément au budget du Gouvernement du Québec.

Une cohésion et une analyse pertinente des données sur le marché du travail devant être prises en compte dans l'offre de formation

Le CPQ partage les constats de plusieurs interlocuteurs à l'effet qu'il faille améliorer la connaissance du marché du travail et doter l'état et les différents intervenants concernés par les besoins de main-d'œuvre d'une analyse prospective commune afin d'anticiper les changements qui exigeront une évolution de l'offre de formation.

Le piège dans lequel il ne faut pas tomber serait de créer une nouvelle instance, formelle ou informelle, pour répondre à ces besoins. Le Québec dispose de tout ce qu'il faut en la matière, que ce soit la Commission des partenaires du marché du travail et ses dix-sept (17) conseils régionaux dont le mandat est « de recenser, en collaboration avec Emploi Québec, les enjeux régionaux du marché du travail », ou encore les comités sectoriels de main-d'œuvre, « dont le rôle consiste à définir et à faire connaître les défis de leur secteur d'activités économique en matière de main-d'œuvre et d'emploi ». Nous pourrions y ajouter les quelques trente-sept (37) créneaux accord, les grappes industrielles et d'autres intervenants en ces matières.

Il faut placer ces interlocuteurs en concertation serrée au cœur de cette analyse d'informations sur le marché du travail, rappelons-le, qui sont déjà en très grande partie disponibles. L'enjeu n'est pas tant dans la quantité d'informations, mais dans la qualité de celles-ci. Dans un premier temps, nous croyons qu'un croisement des différents types de données doit se faire à partir des instances sectorielles et régionales précitées, afin d'établir une base complète et commune, voire intégrée. Ensuite, il faut que cette information soit analysée, interprétée et commentée, probablement par la Commission des partenaires du marché du travail, l'instance la plus représentative des différents acteurs du marché du travail. L'important, c'est d'interpréter correctement ces données pour anticiper le plus justement possible, non seulement pour décoder l'évolution du marché du travail et des compétences requises, mais aussi les impacts découlant des changements technologiques et économiques au Québec.

Par ailleurs, afin d'ancrer dans la réalité du marché du travail le développement et la mise à jour de l'offre de formation qualifiante, le réseau de l'éducation doit faire en sorte que cette analyse fine des données du marché du travail serve de base obligatoire à toute réflexion et toute décision impliquant une révision ou un ajout à l'offre de formation menant à un diplôme au Québec.

En conséquence, le CPQ recommande :

- Que soit confiée aux instances existantes en matière de collecte de données sur le marché du travail telles la Commission des partenaires du marché du travail, ses conseils régionaux et les comités sectoriels de main-d'œuvre, la responsabilité de se doter d'une base de données commune et que celle-ci fasse l'objet d'une analyse qualitative probante en vue d'être utilisée pour anticiper l'évolution du marché du travail, les différents changements technologiques et économiques du Québec, de même que les nouvelles exigences de l'économie verte et numérique; (\$)
- Que cette information intégrée et prospective serve de base obligatoire à toute réflexion, analyse et décision impliquant une révision ou un ajout à l'offre de formation qualifiante par les établissements du réseau de l'éducation.

L'offre de formation trouve pleinement son sens quand elle réussit à être attractive quant aux formations répondant aux besoins de main-d'œuvre sur le marché du travail

Se doter d'outils pour mieux analyser les données du marché du travail et anticiper les divers changements qui influent sur l'offre de formation, c'est essentiel, mais encore faut-il s'assurer que nos enfants, nos étudiants, poursuivent en majorité leurs études dans des créneaux en forte demande sur le marché du travail. Nous le savons, la donnée la plus importante de l'équation pour tendre vers le plus grand équilibre possible dans l'adéquation formation-emploi, c'est la qualification des jeunes Québécois. Ils combleront plus de 56% des postes laissés vacants par les départs à la retraite au cours des prochaines années, et ce, sans compter tous les nouveaux postes qui se créeront compte tenu des changements technologiques, du virage numérique, des changements de contextes économiques et les exigences découlant de l'économie verte.

Nous reconnaissons que des initiatives locales ou particulières existent tels des salons ou journées carrières, des visites de jeunes chez des employeurs aux prises avec des situations de rareté de main-d'œuvre ou encore des sites web comme « toutpoureussir.com », qui évoquent les carrières les plus prometteuses, mais cela ne suffit pas.

Il est essentiel de doter le Québec d'une stratégie globale de diffusion des besoins des employeurs en matière de compétences actuelles et à venir, le tout à partir des analyses de données sur le marché du travail dont nous parlions précédemment. Cette stratégie doit percoler jusqu'aux parents ainsi que dans les plans locaux des établissements d'éducation. Pour ce faire, il est primordial que cette stratégie inclut, par exemple, une démarche spécifique auprès des conseillers d'orientation et de leur ordre professionnel, afin qu'ils deviennent les courroies de transmission et les agents de promotion, non seulement des métiers et des carrières en demande sur le marché du travail, mais aussi des compétences les plus recherchées par les employeurs. Il est également essentiel que les modes de communication prisés par les jeunes tels les réseaux sociaux fassent partie des moyens utilisés pour les rejoindre.

En conséquence, le CPQ recommande :

- Que les différents réseaux de l'éducation deviennent plus agiles et se dotent d'une stratégie globale de diffusion des besoins des employeurs en matière de compétences requises et envisagées à partir de l'analyse quantitative et qualitative des données sur le marché du travail;
- Que cette stratégie prévoit un plan d'action local pour chaque établissement d'enseignement.
(\$)

2. LES CHANGEMENTS DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL ET LES ENJEUX EN MATIÈRE DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

La croissance des entreprises et leur adaptabilité aux changements dépendent également du soutien qu'on leur accorde en matière de gestion du capital humain et des technologies

Les enjeux liés aux milieux de travail en général, et à la qualité de vie au travail en particulier, font appel à la capacité de gestion du capital humain par les employeurs. Cette gestion doit se préoccuper de plusieurs enjeux relevant de la gestion des ressources humaines, notamment de la diversité et de l'intégration de différents types d'employés, des écarts intergénérationnels, ou, des nouvelles attentes des travailleurs notamment en termes de conciliation travail-famille.

Tant dans la gestion du capital humain que du capital technologique, les employeurs dont l'organisation ne sont pas de très grande taille, n'ont souvent pas toutes les compétences nécessaires à l'interne pour effectuer des diagnostics stratégiques, s'informer des programmes gouvernementaux, formuler adéquatement des demandes d'aide, ou encore, pour développer et mettre en œuvre des initiatives de croissance.

Tant que ces employeurs ne seront pas équipés des expertises nécessaires à la gestion du capital humain et du capital technologique, en appliquant les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines, aucun élan significatif ne sera envisageable dans leur croissance, quelles que soient d'ailleurs les aides gouvernementales dont elles pourraient bénéficier. Pour le CPQ, augmenter le potentiel de ces employeurs passe par des mesures qui visent directement l'accès à l'expertise requise et la capacité organisationnelle, notamment en gestion.

Les employeurs doivent avoir accès aux ressources spécialisées en ressources humaines et en gestion du talent afin de les aider à intégrer leurs activités aux nouvelles technologies, aux exigences de l'économie verte et numérique, et à l'évolution en cours des marchés. Les employeurs doivent également saisir les changements propres à leur secteur et à la concurrence interne et internationale.

Que ce soit pour aider les employeurs dans la gestion des ressources humaines (recrutement, rétention, productivité, stages en entreprise, formation continue, gestion de la diversité, intégration de personnes moins représentées sur le marché du travail, relève, mobilisation et mobilité, qualité et organisation, etc.), ou dans la gestion des changements technologiques (numérique, automatisation, robotisation, informatisation, procédé de production, innovation, etc.) et pour répondre aux exigences de l'économie verte, la capacité des employeurs à devenir leaders dans leur secteur repose, en plus du temps et des moyens, sur la capacité interne de l'organisation à évoluer.

En conséquence, le CPQ recommande :

- Que pour les employeurs dont les organisations ne sont pas de très grande taille, un programme novateur soit mis en place au Québec, pour soutenir les dirigeants et les gestionnaires en ciblant spécifiquement les compétences en gestion du capital humain et du capital technologique; (\$)

- Que l'élaboration du programme ci-haut inclut les ressources nécessaires pour l'accompagnement des employeurs qui ne sont pas de très grande taille (expertise et formation des gestionnaires), ressources qui seraient confiées aux bureaux régionaux d'Emploi-Québec, aux Grappes industrielles et aux Associations patronales pertinentes; (\$)
- Que pour le déploiement de ce programme, le gouvernement mette en place un groupe multidisciplinaire composé majoritairement de personnes issues d'employeurs, disposant de l'expertise pertinente et dont le mandat sera de : (\$)
 - 1- identifier les besoins prioritaires des employeurs, en particulier ceux dont les organisations ne sont pas de très grande taille, en matière de gestion des ressources humaines et technologiques;
 - 2- développer des orientations globales pour combler les besoins prioritaires identifiés;
 - 3- développer les programmes et les moyens pour réaliser ces orientations.

Par ailleurs, sur la question très large de la qualité de vie au travail, le CPQ est d'avis que les employeurs se sont déjà adaptés ou le feront indéniablement en raison de la demande du marché du travail et que la société québécoise dispose déjà de mesures importantes pour soutenir son tissu social et sa main-d'œuvre, et ainsi garantir un haut niveau de qualité de vie au travail.

Référons à la base au Code du travail, à l'équité salariale, aux normes, à la santé et sécurité du travail, etc., qui contiennent tous plusieurs protections pour les travailleurs; ceux-ci pourraient toutefois être révisés pour en alléger la lourdeur administrative et reposer davantage sur l'atteinte de résultats plutôt que sur des prescriptions de processus et de moyens, pour répondre aux besoins en lien avec la flexibilité augmentée du marché du travail, la polyvalence des travailleurs et la plus grande variété des modèles d'affaires.

Le Québec s'est même doté de deux normes BNQ et de programmes de certification sur la conciliation travail-famille et la santé et la sécurité psychologique en milieu de travail.

Pour le CPQ, il est primordial, dans un contexte d'allègement réglementaire et de simplification des processus administratifs, de ne pas ajouter d'obligations ou d'engagements additionnelles. L'employeur, dans le cadre de son modèle d'affaires et des règles existantes, doit déterminer sa structure corporative et les programmes et conditions de travail qu'il offre à ses employés, y compris les mesures d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre.

3. L'ATTRACTION, L'INTÉGRATION ET LE MAINTIEN EN EMPLOI DE LA MAIN-D'ŒUVRE DANS UNE SOCIÉTÉ EN CHANGEMENT

Deux éléments essentiels pour l'attraction, l'intégration et le maintien en emploi : un plus grand accès au travail pour les groupes sous-représentés sur le marché du travail et une meilleure réussite éducative

Tous les acteurs jouant un rôle quant à l'évolution du marché du travail s'entendent pour affirmer que l'intégration au marché du travail des personnes qui font partie des groupes sous-représentés, notamment les immigrants et les personnes handicapées peuvent constituer un apport important au développement économique et social de notre société. Il en va de même pour les personnes issues des communautés autochtones, présentes dans plusieurs régions, qui constituent elles aussi un bassin de main-d'œuvre pouvant répondre aux besoins des employeurs sur ces territoires.

D'ailleurs, mentionnons en ce qui concerne l'intégration au marché du travail des immigrants que l'écart du taux de chômage entre la population immigrante et la population née au Canada est bien plus grand au Québec qu'en Ontario (3,7 points de pourcentage au Québec, à comparer avec un écart nul en Ontario), ce qui laisse supposer un potentiel de main-d'œuvre mal utilisé. De plus, en 2015, quatorze pour cent (14%) de la population québécoise était immigrante, contre 30% en Ontario. Cette différence ne dit rien sur l'efficacité du marché du travail, mais rappelle néanmoins que le potentiel économique dépend toujours à long terme d'une certaine croissance démographique. Les économies et les employeurs sont tous engagés dans une course au recrutement des meilleures compétences et des meilleurs talents. La capacité du marché du travail québécois à intégrer les travailleurs immigrants fait partie des mesures d'attractivité.

Par ailleurs, le portrait des personnes handicapées sur le marché du travail démontre clairement que leur taux d'emploi est nettement inférieur aux personnes sans incapacité (53% par rapport à 77%). C'est d'ailleurs ce qui a conduit le gouvernement du Québec à lancer en 2008 la stratégie nationale pour l'intégration et le maintien en emploi des personnes handicapées dont le principal objectif est de réduire de 50% d'ici 2018 l'écart entre le taux d'emploi des personnes handicapées et celui des personnes sans incapacité. Malgré les diverses mesures mises en place par le gouvernement, le taux d'emploi de cette clientèle éloignée du marché du travail ne s'est pas améliorée et demeure en enjeu très préoccupant.

Plusieurs obstacles interviennent dans le parcours des personnes handicapées vers l'emploi, ceux liés à la déficience ou à l'incapacité s'imposent de manière évidente, mais aussi ceux liés au marché du travail, dont notamment les appréhensions des employeurs à l'égard des personnes handicapées. Ces appréhensions exigent qu'un travail de sensibilisation et d'information se fasse dans les milieux de travail afin que les gestionnaires soient ouverts à l'embauche de candidats en situation de handicap et soient préparés à les accueillir. Plusieurs employeurs n'ont jamais eu l'occasion de côtoyer des personnes handicapées et encore moins d'en compter parmi les membres de leur personnel. Parce qu'ils ignorent souvent la nature de leurs besoins particuliers, ils savent difficilement comment se comporter avec elles et peuvent se montrer réticents à tenter l'expérience de les embaucher, même à l'essai.

En ce qui concerne les personnes issues des communautés autochtones mentionnons seulement qu'il s'agit du taux d'intégration au marché du travail le plus faible (4%) parmi les personnes issues de groupes minoritaires alors que la contribution de tous est requise pour répondre aux besoins de main-d'œuvre, particulièrement en région.

Au chapitre de l'attraction et de l'intégration au marché du travail nous ne pouvons passer sous silence le problème du décrochage scolaire, un des plus hauts taux au Canada, et le manque de compétences de

base qui privent un grand nombre d'employeurs d'une main-d'œuvre qualifiée; nous l'avons mentionné plus haut, la principale réponse aux nombreux postes avec qualifications qui seront laissés vacants dans les prochaines années passe par l'augmentation de la diplomation des jeunes Québécois.

Le ministre de l'Éducation a initié à l'automne 2016 une vaste consultation sur la réussite éducative. On peut lire dans les documents de consultation :

« Les sorties sans diplôme ni qualification entraînent des dépenses publiques substantielles, réduisent l'accès à une main-d'œuvre qualifiée et nuisent au développement économique, particulièrement dans les régions. Le dynamisme et la vitalité d'une région dépendent largement des compétences et de la capacité d'innovation de sa main-d'œuvre et de ses entreprises. Non seulement les régions doivent former une grande partie de cette main-d'œuvre, mais elles doivent aussi avoir un pouvoir d'attraction et de rétention de ces personnes. »

Par ailleurs, selon le rapport du Groupe d'action sur la persévérance et la réussite scolaires au Québec, publié en mars 2009, le décrochage scolaire coûterait annuellement 1,9 milliard de dollars à l'économie du Québec. Ce coût est attribuable à des revenus non perçus et à des dépenses sociales additionnelles généralement associées au décrochage et à ses effets dans le temps.

En conséquence le CPQ recommande :

- Que soit accélérée la reconnaissance des compétences des travailleurs immigrants, qui passe par une meilleure reconnaissance des équivalences de diplômes et la reconnaissance des acquis d'expérience;
- Que soient allégés les processus administratifs et d'analyse des dossiers, diminuer les délais, établir une meilleure collaboration entre les ministères impliqués, accélérer l'analyse des dossiers des travailleurs et futurs travailleurs, ainsi que les processus de développement des compétences des programmes offerts des établissements d'enseignement;
- Que soient initiés et mis de l'avant des projets de formation des gestionnaires d'entreprise à la gestion de la diversité, en particulier pour accroître l'embauche de candidats en situation de handicap ou nouvellement arrivés au Québec; (\$)
- Que soit stimulée l'inclusion organisationnelle des travailleurs autochtones dans nos entreprises québécoises en formant et outillant les employeurs ciblés afin que les bonnes pratiques soient connues et partagées pour faciliter l'intégration, la mobilisation et la rétention des travailleurs autochtones en emploi; (\$)
- Que le gouvernement donne suite rapidement aux consultations de l'automne 2016 portant sur une politique sur la réussite éducative, visant, entre autres, à contrer le décrochage scolaire. (\$)

4. LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET LA FORMATION CONTINUE

Un nécessaire rapprochement des réseaux de l'éducation avec les employeurs et une offre de formation plus flexible, à jour et plus en lien avec les besoins changeants du marché du travail

L'enjeu de la pénurie de la main-d'œuvre qualifiée ne se limite pas à celui du vieillissement de la population et à la baisse du taux d'activité. En effet, ce dernier suit une tendance baissière au Québec, comme au Canada, depuis un sommet qui avait été atteint en 2003. Parmi les enjeux du capital humain, la plus grande difficulté se trouve dans la formation et le développement des compétences, dans un contexte plus exigeant quant à la capacité des employeurs à intégrer les nouvelles technologies, à s'adapter aux nouvelles exigences de l'économie verte, à innover et à bâtir une compétitivité de calibre mondial. La recherche de l'excellence est une nouvelle norme. Cela place la disponibilité et la qualité du capital humain, de la relève, de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle en plein cœur de la nouvelle économie.

Dans ce contexte, le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, le ministère du Travail et le ministère de l'Économie, de la Science et de l'innovation doivent, ensemble, repenser l'école en fonction des besoins du marché du travail. Fondamentalement, ce sont les caractéristiques du marché du travail qui doivent orienter l'évolution du système d'éducation pour en maintenir la performance.

En effet, l'objectif de l'éducation et de la formation ne consiste pas seulement à préparer les jeunes dans leur vie de citoyen ou à recevoir un diplôme, mais aussi, et surtout, à assurer l'employabilité qui passera de plus en plus par une participation à l'innovation des employeurs. Beaucoup trop de distance subsiste entre l'action publique et le monde des entreprises. Pour le CPQ, la transformation nécessaire à une meilleure intégration entre l'enseignement et le monde du marché du travail est d'une lenteur inquiétante. Une autre façon de rapprocher davantage l'offre de formation des besoins du marché du travail est certainement, lorsqu'approprié, d'accroître les modes d'apprentissage en situation de travail (alternance travail-études, stages en milieu de travail, etc.).

Si la nécessité d'avoir un système d'éducation menant à un diplôme parmi les plus performants ne fait aucun doute, le besoin de rehausser les qualifications des personnes déjà en emploi l'est tout autant. Nous le savons, les diplômés des prochaines années ne suffiront pas à combler les postes vacants, il faut donc miser davantage sur les travailleurs en emploi en rehaussant et en adaptant leurs compétences aux différents changements technologiques et autres. Pour ce faire, il faut agir à deux niveaux. Tout d'abord, il faut développer davantage la reconnaissance des acquis afin d'accélérer la formation qualifiante des travailleurs qui suivent cette voie. Ensuite, il faut accélérer et donner un nouveau souffle à la formation continue, implanter une véritable culture de formation tout au long de la carrière chez les employeurs et leurs employés, ce qui inclut les compétences de base, par des incitatifs offerts aux employeurs. Le temps presse si nous ne voulons pas rater le rendez-vous auquel nous convie le marché du travail, de par les nombreuses embauches requises au cours des prochaines années.

En conséquence, le CPQ recommande :

- Que soit accélérée la réflexion sur la flexibilité et l'agilité du système de formation professionnelle et technique et de l'enseignement supérieur, en permettant de réviser la gouvernance afin d'y faire une plus grande place aux employeurs, pour faciliter l'adaptation

aux besoins actuels et futurs du marché du travail et rapprocher, en temps réel, l'offre de formation des besoins du marché du travail; (\$)

- Que soit imposé un raccourcissement des délais actuels de développement des programmes de formation et de certification;
- Que le gouvernement du Québec se dote le plus rapidement possible d'une politique d'éducation des adultes et de formation continue dans laquelle on se doit de reconnaître l'importance de l'éducation tout au long de la vie; (\$)
- Que pour accélérer le développement d'une culture de formation continue tout au long de la vie, soient défiscalisées (annulation des charges sociales sur les heures de formation) les heures supplémentaires et les heures régulières de travail consacrées à la formation continue; (\$)
- Que soient offerts aux employeurs un incitatif et les ressources nécessaires à l'amélioration des compétences de base pour les travailleurs les moins qualifiés; (\$)
- Que soient créés des programmes de mentorats et d'accompagnement entre les travailleurs d'expérience et les nouvelles générations, afin d'établir un pont entre les futurs travailleurs et la réalité actuelle des savoirs de nos générations à l'emploi.

CONCLUSION

Le gouvernement du Québec dispose d'une multitude de programmes, d'outils et d'initiatives touchant la main-d'œuvre; malheureusement il n'existe pas de stratégie d'ensemble. Il existe trop de silos privant la collaboration efficace pour stimuler des plans d'action communs. Les acteurs doivent travailler en plus étroite synergie pour répondre aux enjeux de l'adéquation formation emploi et tous les autres enjeux en lien avec l'économie québécoise. C'est pourquoi le CPQ conclut qu'il faut élaborer une stratégie nationale pour la main-d'œuvre, plaçant l'humain au cœur de la prospérité et du développement économique du Québec, et qui reposerait sur quatre piliers :

1. La compétence des individus;
2. L'accompagnement des employés;
3. L'agilité des institutions;
4. La proactivité du gouvernement.

Qui plus est, si le Québec se dotait d'une telle vision, il pourrait prendre le leadership nord-américain en ce domaine et devenir le chef de file souhaité pour l'attraction d'investissements favorisant le développement du plein potentiel du Québec.

Les principaux éléments de cette stratégie nationale se retrouvent dans un cadre stratégique proposé par le CPQ, à l'occasion du Rendez-vous national sur la main-d'œuvre.

RECOMMANDATIONS

LES DÉFIS DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET LES ENJEUX DE DISPONIBILITÉ DE MAIN-D'ŒUVRE

1. Que toutes les politiques et les plans d'action gouvernementaux susceptibles d'avoir des impacts sur la main-d'œuvre actuelle ou future comportent un chapitre sur le capital humain contenant : tous les éléments d'analyse d'impacts sur les ressources humaines; un plan de développement visant à mettre à jour et développer les compétences requises pour chaque secteur d'activité concerné par ladite politique; ainsi que les ressources financières adéquates (\$) en ce domaine;
2. Que le gouvernement du Québec s'assure que les ministères et les sociétés gouvernementales concernés aient accès à l'expertise « capital humain » (\$) requise et que cette expertise soit systématiquement mise à contribution dans la planification, l'élaboration et la mise en œuvre de toute politique gouvernementale susceptible d'avoir un impact sur la main-d'œuvre;
3. Que soit confiée aux instances existantes en matière de collecte de données sur le marché du travail, telles la Commission des partenaires du marché du travail, ses conseils régionaux et les comités sectoriels de main-d'œuvre, la responsabilité de se doter d'une base de données commune et que celle-ci fasse l'objet d'une analyse qualitative probante en vue d'être utilisée pour anticiper l'évolution du marché du travail, les différents changements technologiques et économiques du Québec, de même que les nouvelles exigences de l'économie verte et numérique; (\$)
4. Que cette information intégrée et prospective serve de base obligatoire à toute réflexion, analyse et décision impliquant une révision ou un ajout à l'offre de formation qualifiante par les établissements du réseau de l'éducation;
5. Que les différents réseaux de l'éducation deviennent plus agiles et se dotent d'une stratégie globale de diffusion des besoins des employeurs en matière de compétences requises et envisagées à partir de l'analyse quantitative et qualitative des données sur le marché du travail;
6. Que cette stratégie prévoit un plan d'action local pour chaque établissement d'enseignement. (\$)

LES CHANGEMENTS DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL ET LES ENJEUX EN MATIÈRE DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

7. Que pour les employeurs dont les organisations ne sont pas de très grande taille, un programme novateur soit mis en place au Québec, pour soutenir les dirigeants et les gestionnaires, en ciblant spécifiquement les compétences en gestion du capital humain et du capital technologique; (\$)
8. Que l'élaboration du programme ci-haut inclut les ressources nécessaires pour l'accompagnement des employeurs qui ne sont pas de très grande taille (expertise et formation des gestionnaires), ressources qui seraient confiées aux bureaux régionaux d'Emploi-Québec, aux Grappes industrielles et aux Associations patronales pertinentes; (\$)

9. Que pour le déploiement de ce programme, le gouvernement mette en place un groupe multidisciplinaire composé majoritairement de personnes issues d'employeurs, disposant de l'expertise pertinente et dont le mandat sera de : (\$)
 - 1- identifier les besoins prioritaires des employeurs, en particulier ceux dont les organisations ne sont pas de très grande taille, en matière de gestion des ressources humaines et technologiques;
 - 2- développer des orientations globales pour combler les besoins prioritaires identifiés;
 - 3- développer les programmes et les moyens pour réaliser ces orientations.

L'ATTRACTION, L'INTÉGRATION ET LE MAINTIEN EN EMPLOI DE LA MAIN-D'ŒUVRE DANS UNE SOCIÉTÉ EN CHANGEMENT

10. Que soit accélérée la reconnaissance des compétences des travailleurs immigrants, qui passe par une meilleure reconnaissance des équivalences de diplômes et la reconnaissance des acquis d'expérience;
11. Que soient allégés les processus administratifs et d'analyse des dossiers, diminuer les délais, établir une meilleure collaboration entre les ministères impliqués, accélérer l'analyse des dossiers des travailleurs et futurs travailleurs, ainsi que les processus de développement des compétences des programmes offerts des établissements d'enseignement;
12. Que soient initiés et mis de l'avant des projets de formation des gestionnaires d'entreprise à la gestion de la diversité, en particulier pour accroître l'embauche de candidats en situation de handicap ou nouvellement arrivés au Québec; (\$)
13. Que soit stimulée l'inclusion organisationnelle des travailleurs autochtones dans nos entreprises québécoises, en formant et outillant les employeurs ciblés, afin que les bonnes pratiques soient connues et partagées pour faciliter l'intégration, la mobilisation et la rétention des travailleurs autochtones en emploi; (\$)
14. Que le gouvernement donne suite rapidement aux consultations de l'automne 2016 portant sur une politique sur la réussite éducative, visant, entre autres, à contrer le décrochage scolaire. (\$)

LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET LA FORMATION CONTINUE

15. Que soit accélérée la réflexion sur la flexibilité et l'agilité du système de formation professionnelle et technique et de l'enseignement supérieur, en permettant de réviser la gouvernance afin d'y faire une plus grande place aux employeurs, pour faciliter l'adaptation aux besoins actuels et futurs du marché du travail et rapprocher, en temps réel, l'offre de formation des besoins du marché du travail; (\$)
16. Que soit imposé un raccourcissement des délais actuels de développement des programmes de formation et de certification;

17. Que le gouvernement du Québec se dote le plus rapidement possible d'une politique d'éducation des adultes et de formation continue dans laquelle on se doit de reconnaître l'importance de l'éducation tout au long de la vie; (\$)
18. Que pour accélérer le développement d'une culture de formation continue tout au long de la vie, soient défiscalisées (annulation des charges sociales sur les heures de formation) les heures supplémentaires et les heures régulières de travail consacrées à la formation continue; (\$)
19. Que soient offerts aux employeurs un incitatif et les ressources nécessaires à l'amélioration des compétences de base pour les travailleurs les moins qualifiés; (\$)
20. Que soient créés des programmes de mentorats et d'accompagnement entre les travailleurs d'expérience et les nouvelles générations, afin d'établir un pont entre les futurs travailleurs et la réalité actuelle des savoirs de nos générations à l'emploi.



WWW.CPQ.QC.CA

Conseil du patronat du Québec
1010, rue Sherbrooke Ouest, bureau 510
Montréal (Québec) H3A 2R7

Téléphone : 514 288-5161
ou 1 877 288-5161
Télécopieur : 514 288-5165

www.cpq.qc.ca