Rapport sur les effets du Programme d'apprentissage en milieu de travail

Janvier 2010

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE
DES INDUSTRIES DES PORTES ET FENÊTRES,
DU MEUBLE ET DES ARMOIRES DE CUISINE

SolutionsRH.net

Enquête sur les clientèles, les usages et les effets du Programme d'apprentissage en milieu de travail

AU SEIN DES INDUSTRIES DES PORTES ET FENÊTRES, DU MEUBLE ET DES ARMOIRES DE CUISINE

Supervision du projet
Christian Galarneau

Conception, analyse et rédaction
Sylvie Ann Hart

Réalisation des entretiens
Benoît Blanchard
Liliane Cormier

Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries
des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine

Janvier 2010

ISBN 978-2-9811945-0-3

SOMMAIRE

Sommaire ..... *i*

Faits saillants ..... *ii*

Introduction *1*

Univers de référence *2*

Plan d'échantillonnage *3*

Caractéristiques des entreprises participant à l'enquête *6*

1 – Situation des entreprises au regard des programmes *9*
- 1.1 Inscriptions aux programmes 10
- 1.2 Programmes menés à terme 10
- 1.3 Employés ayant terminé un programme au service de l'entreprise 10
- 1.4 Interruptions de programme 10
- 1.5 Compagnons 11
- 1.6 Degré de pénétration du PAMT dans les entreprises 11
- 1.7 Constats 11

2 – Profil de la clientèle *12*
- 2.1 Temps au service de l'entreprise 12
- 2.2 Expérience des apprentis 12
- 2.3 Formation professionnelle initiale des apprentis 13
- 2.4 Constats 13

3 – Profil des compagnons *14*
- 3.1 Expérience des compagnons 14
- 3.2 Formation professionnelle initiale des compagnons 14
- 3.3 Compétences des compagnons 15
- 3.4 Analyse et constats 16

4 – Usages du programme *17*
- 4.1 Apprentissage, formation ou développement des compétences 17
- 4.2 Reconnaissance des compétences des travailleurs expérimentés au service des entreprises 17
- 4.3 Reconnaissance des compétences des travailleurs expérimentés sans emploi 19
- 4.4 Autres usages 20
- 4.5 Analyse et constats 20

5 – Effets du programme *21*
- 5.1 Sur la progression et la mobilité professionnelles 21
- 5.2 Sur le travail et l'attitude des employés 22
- 5.3 Sur le métier de compagnon 22
- 5.4 Sur la formation interne 23
- 5.5 Sur l'entreprise 24
- 5.6 Analyse et constats 25

6 – Certificat et diplôme, complémentarité ou compétition, point de vue des entreprises *27*
- 6.1 Choix des entreprises 27
- 6.2 Analyse et constats 28

7 – Signature par compétence *29*
- 7.1 Intérêt des entreprises pour cette possibilité 29
- 7.2 Analyse et constats 31

Conclusion *33*

FAITS SAILLANTS

La situation des entreprises au regard des programmes d'apprentissage en milieu de travail

✓ Les entreprises participant à l'enquête :
- ont signé 25 % des ententes en *ébénisterie*, *peinture-finition*, *rembourrage* et *assemblage de portes et fenêtres* depuis l'entrée en vigueur de ces programmes;
- ont formé 40 % du total des apprentis certifiés de ces programmes;
- ont actuellement à leur service 30 % du total des apprentis certifiés de ces programmes.

✓ En outre :
- 10 % de leurs employés détiennent un certificat d'Emploi-Québec;
- 5 % sont en apprentissage dans un programme.

✓ Concernant les interruptions de programmes :
- elles se sont produites sur le tiers des ententes (33 %);
- la principale raison est le départ des apprentis (79 %);
- 43 % des entreprises n'en ont pas connues.

✓ Enfin, 74 % des apprentis qui ont terminé un programme sont demeurés au service des entreprises.

Profil des clientèles au commencement du programme

✓ Une majorité des apprentis (60 %) :
- sont au service de l'entreprise depuis moins d'un an;
- possèdent peu (moins d'un an) ou pas d'expérience dans les fonctions de travail visées par le programme.

✓ Une minorité des apprentis (40 %) :
- sont au service de l'entreprise depuis plus d'un an;
- possèdent plus d'un an, voire deux ans, d'expérience dans une ou plusieurs fonctions de travail visées par le programme.

✓ Une bonne majorité des apprentis (78 %) n'ont reçu aucune formation professionnelle initiale.

Une minorité des apprentis (22 %) détiennent un diplôme de formation professionnelle ou technique

Les usages

Actuellement, les entreprises se servent du dispositif pour former de nouveaux employés (60 % des apprentis) ou pour développer le niveau de compétence de leurs employés déjà expérimentés dans l'une ou l'autre des fonctions de travail visées par le programme (40 % des apprentis).

La reconnaissance des compétences est en développement. La reconnaissance en vue d'effectuer la formation continue des travailleurs accompagne le processus de signature d'ententes pour 40 % des apprentis expérimentés qui ont des besoins de perfectionnement.

Quant à la reconnaissance des travailleurs expérimentés qui n'ont pas des besoins de formation associés aux normes professionnelles, elle est en émergence, pratiquée par une minorité d'entreprises (16 sur 145). Toutefois, 84 entreprises (57,9 %) ne la font pas encore, mais sont intéressées à la faire.

Enfin, la reconnaissance des compétences des travailleurs sans emploi intéresse 102 entreprises sur 146, soit 70 % des entreprises participant à l'enquête.

Les compagnons

- ✓ Les compagnons sont des travailleurs expérimentés, la majorité (70 %) ayant au moins dix ans de métier.

- ✓ Les compagnons sont nettement plus scolarisés que les apprentis : 43 % d'entre eux détiennent un diplôme de formation professionnelle ou technique, contre 23 % pour les apprentis.

- ✓ Toutes les entreprises (96 %) estiment que leurs compagnons ont les compétences nécessaires pour former les employés, et presque toutes (80 %) estiment que le programme a permis d'améliorer leurs compétences de formateur.

- ✓ Parmi les compétences de la norme professionnelle en compagnonnage, les entreprises jugent que la *transmission des compétences* est la mieux maîtrisée – une situation à laquelle le programme aurait, par ailleurs, contribué –, alors que la *planification et l'organisation de l'apprentissage* est la moins maîtrisée.

- ✓ Quoi qu'il en soit, de 20 % à 30 % des entreprises estiment que leurs compagnons ont des faiblesses dans l'une ou l'autre des compétences de la norme professionnelle en compagnonnage, et plus de la moitié (57 %) sont prêtes à « ce qu'ils reçoivent » une formation de perfectionnement.

Les effets

La majorité des employés qui terminent un programme se voient confier des *nouvelles tâches* (92,1 %) et, pour l'essentiel, il s'agit de tâches plus diversifiées (90,1 %). Les *tâches plus complexes* et les tâches *mieux rémunérées* suivent, concernant respectivement 76 % et 73,4 % de l'effectif. Enfin, le *changement de poste ou d'emploi* et/ou l'*obtention d'une promotion* touchent encore moins d'employés (43,5 %).

Quant à la perception qu'ont les entreprises des effets du programme, elles sont fort nombreuses à juger que le programme a fortement contribué à l'amélioration :

- de la qualité du travail de leurs employés (82 %);
- de la polyvalence de leurs employés (80 %);
- des compétences de formateur de leurs compagnons (80 %);
- de l'autonomie de leurs employés (75 %);
- de l'organisation du travail de l'entreprise devenue plus souple grâce à la polyvalence des employés (75 %);
- de la qualité des produits de l'entreprise (72 %).

Elles sont nombreuses (60 % et 69 %) à juger que le programme a fortement contribué à l'amélioration :

- de la planification et de l'organisation de la formation (66 %);
- de la diminution des accidents de travail (68 %);
- de la productivité des employés (63 %);
- de la productivité de l'entreprise (63 %).

Elles sont moins nombreuses (50 % et 59 %) à juger que le programme a fortement contribué aux éléments suivants :

- employés plus responsables (58 %);
- employés plus motivés (58 %);
- standardisation et uniformisation des contenus (55 %);
- dégager du temps pour former (53 %);
- améliorer les relations de travail (53 %);
- augmenter le sentiment d'appartenance des employés (52 %);
- améliorer le choix des employés à former (45 %);
- améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines (36 %);
- améliorer le choix des formateurs (32 %).

En situation de recrutement, choix du certificat ou du diplôme?

Lorsque les entreprises sont en situation de recrutement, le certificat d'Emploi-Québec l'emporte, 53,1 % choisissant un candidat qui le détient, contre 30,1 % qui lui préfèrent un diplômé de la formation professionnelle ou technique.

Toutefois, la ventilation des résultats par taille d'établissements montre un contraste, puisque les grandes entreprises (50 et plus) font majoritairement le choix inverse, privilégiant, et de loin, le diplômé.

La signature d'ententes par compétence

Plus de 40 % des entreprises sont intéressées par la possibilité de signer des ententes par compétence. Toutefois, l'intérêt pour cette disposition est fortement tributaire de la taille des entreprises : plus ou moins 30 % pour les petites entreprises comptant de 1 à 9 employés, 50 % pour celles de 10 à 49 employés et près de 70 % pour celles de 50 employés et plus.

INTRODUCTION

Le *Régime de qualification*, devenu depuis le Programme d'apprentissage en milieu de travail, naît en 1993 sous l'égide de la *Société québécoise de développement de la main-d'œuvre* (SQDM). À l'origine, le dispositif s'adresse aux jeunes diplômés de la formation professionnelle du réseau de l'éducation ou aux jeunes nouvellement au service des entreprises. Complémentaire aux diplômes de la formation professionnelle, ce dispositif a comme objectif la qualification en début de carrière, et la finalité recherchée est l'insertion professionnelle.

En 1996, la SQDM tente de mettre sur pied un nouveau dispositif, le *Régime d'apprentissage*. Le dispositif s'adresse dorénavant aux jeunes en formation professionnelle. Il est conçu pour être mis en œuvre en partenariat avec le réseau de l'éducation et pour mener à l'obtention d'un diplôme de formation professionnelle. L'objectif visé demeure la qualification en début de carrière, mais la finalité en est une d'intégration sociale et professionnelle des jeunes, trop nombreux à bouder la formation professionnelle et technique. Ce projet, fortement contesté, meurt dans l'œuf, et le Régime de qualification poursuit son développement. Entre-temps, l'État met sur pied Emploi-Québec, qui remplace la SQDM, et modifie le statut de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), qui devient un organisme consultatif au sein de la nouvelle agence.

En 2001, la *Commission des partenaires du marché du travail* met sur pied un nouveau dispositif, le *Programme d'apprentissage en milieu de travail* (PAMT), qui remplace les régimes précédents et qui s'insère dans un cadre réglementaire plus large, soit le *Cadre général de développement et de reconnaissance des compétences* (CGDRC) fondé sur des *normes professionnelles*. Indépendant du réseau de l'éducation, le dispositif s'adresse de nouveau à la main-d'œuvre en emploi.

En fait, le dispositif du réseau de l'emploi a évolué au fil du temps, modulé par les préoccupations de l'époque. Les années 80 et 90 sont marquées par deux récessions qui rendent difficile l'accès des jeunes au marché du travail, d'où la création d'un dispositif pour faciliter leur insertion professionnelle. Au cours des années 90, à l'aube de la société du savoir, la formation correspond de moins en moins à une étape de la vie, de même qu'elle n'est plus l'exclusivité du réseau de l'éducation. Il existe d'autres lieux de formation, et le milieu de travail en est un, d'où la création d'un dispositif autonome qui trace et retrace les qualifications de la main-d'œuvre en vue de servir au développement de la formation continue des travailleurs en emploi.

Le *Comité sectoriel des industries des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine* se voyant confier la qualification d'une nouvelle clientèle, soit les *travailleurs sans emploi*, nous estimions qu'il était temps de prendre la mesure de cette évolution auprès des entreprises que nous représentons. En outre, les programmes existant depuis plus de 10 ans, nous estimions également qu'il était temps de s'interroger sur leurs effets. D'où ce projet d'enquête sur *les clientèles, les usages et les effets du Programme d'apprentissage en milieu de travail*.

Pour l'essentiel, nous poursuivons deux objectifs : *dresser un état de situation des clientèles, des usages et des effets du programme tout en informant les entreprises sur le développement et la reconnaissance des compétences et en en faisant la promotion*.

UNIVERS DE RÉFÉRENCE

En juin 2009, mois et année de l'enquête, le Comité sectoriel des industries des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine pilotait quatre programmes d'apprentissage : *assemblage de portes et fenêtres*, *ébénisterie*, *peinture-finition* et *rembourrage*.

La même année, Emploi-Québec estimait à 3495 le nombre total d'ententes signées pour ces programmes depuis leur entrée en vigueur, soit 1997 pour ébénisterie, 1999 pour peinture-finition, 2000 pour rembourrage et 2007 pour assemblage de portes et fenêtres. Ces ententes avaient donné lieu à 1394 certificats de métier, dont 994 délivrés à des apprentis et 400 à des compagnons. Le tableau 1 illustre l'univers de référence de l'enquête.

TABLEAU 1 – ENTENTES ET CERTIFICATS RELATIFS AUX PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE ASSEMBLAGE DE PORTES ET FENÊTRES, ÉBÉNISTERIE, PEINTURE-FINITION ET REMBOURRAGE

	Total des ententes	Apprentis ayant obtenu un certificat de métier	Compagnons ayant obtenu un certificat de métier	Total des certificats de métier
Assemblage portes et fenêtres	171	5	3	8
Ébénisterie	2398	709	272	981
Peinture-finition sur bois	816	254	110	364
Rembourrage industriel	110	26	15	41
Total	3495	994	400	1394

Source : Emploi-Québec, octobre 2009.

PLAN D'ÉCHANTILLONNAGE

Pour mener à bien cette enquête, nous disposions de deux sources de données sur le *Programme d'apprentissage en milieu de travail*. Une première, *non nominative* complète, qui donne l'univers de référence de l'enquête, et une seconde, *nominative*, qui donne les coordonnées des entreprises ayant signé des ententes entre 2002 et 2008.

Comme nous pouvons le constater au tableau 2, les informations des deux sources concordent, à quelques chiffres près, à partir de l'année 2004. La source nominative s'avérait donc suffisamment fiable pour construire un plan d'échantillonnage.

TABLEAU 2 – NOMBRE D'ENTENTES SIGNÉES DANS LES QUATRE PROGRAMMES PILOTÉS PAR LE COMITÉ SECTORIEL DES INDUSTRIES DES PORTES ET FENÊTRES, DU MEUBLE ET DES ARMOIRES DE CUISINES, SOURCES DE DONNÉES COMPARÉES

	Source non nominative	Source nominative
1997 - 1998	66	1
1998 - 1999	59	
1999 - 2000	127	
2000 - 2001	297	1
2001 - 2002	261	3
2002 - 2003	327	158
2003 - 2004	324	266
2004 - 2005	294	303
2005 - 2006	265	349
2006 - 2007	340	353
2007 - 2008	375	390
Total des ententes	2735	1824

Source : Emploi-Québec, 2009.

Grâce aux informations de la seconde source, nous avons construit un *échantillon stratifié* de nature à discriminer les entreprises sur la base de leur connaissance et de leur expérience du dispositif. Pour ce faire, nous avons retenu les trois critères suivants.

Le premier critère est le *caractère récent des signatures d'ententes*. Par convention, nous avons établi qu'une entente était récente si elle avait été signée en 2006-2007 ou 2007-2008. Ce critère permettait d'exclure de l'échantillon des interlocuteurs difficiles à joindre et/ou des interlocuteurs qui pouvaient ne plus bien se souvenir de leur expérience pour livrer des informations crédibles.

Le deuxième critère est l'*ancienneté dans le programme*. Par convention, nous avons établi qu'une entreprise avait de l'ancienneté dans le programme si ses premières ententes avaient été signées entre 2002-2003 et 2005-2006.

Le troisième critère est le *volume d'ententes*, un bon volume d'ententes correspondant, encore là par convention, à au moins cinq ententes, et un faible volume, à quatre ententes et moins.

En couplant ces critères, nous avons constitué six groupes d'entreprises. Le résultat figure au tableau 3.

TABLEAU 3 – RÉPARTITION DES ENTREPRISES ET DES ENTENTES DE LA BASE DE DONNÉES NOMINATIVE DANS LES SIX GROUPES DE L'ÉCHANTILLON

	Volume d'ententes		Total
	Bon	Faible	
Ententes récentes et ancienneté dans le programme	Gr A 78 entreprises 798 ententes	Gr B 30 entreprises 102 ententes	Gr A+B 108 entreprises 900 ententes
Ententes récentes et peu d'ancienneté dans le programme	Gr C 33 entreprises 338 ententes	Gr D 84 entreprises 163 ententes	Gr C+D 117 entreprises 501 ententes
Ententes non récentes	Gr E 21 entreprises 149 ententes	Gr F 145 entreprises 272 ententes	Gr E+F 166 entreprises 421 ententes
Total	Gr A+C+E 132 entreprises 1285 ententes	Gr B+D+F 259 entreprises 537 ententes	391 entreprises 1822 ententes

Les entreprises appartenant aux groupes A et B sont les informatrices clefs de l'enquête. Ces « anciennes » ont une forte expérience du programme.

Les entreprises appartenant aux groupes C et D sont aussi de bonnes informatrices. Ces « nouvelles », bien que moins expérimentées, connaissent le programme en raison du caractère récent des ententes.

Les entreprises des groupes E et F posaient problème pour les raisons évoquées précédemment. Néanmoins, dans ce corpus, nous avons sélectionné les 21 entreprises du groupe E parce qu'elles ont déjà eu un bon volume d'ententes et que, de ce fait, elles ont déjà bien connu le programme. Quant aux entreprises du groupe F, les problèmes logistiques pouvaient être encore plus considérables en raison du faible volume

d'ententes. C'est pourquoi nous avons retenu, dans ce groupe, les entreprises qui ont signé deux ententes et plus, et ce, relativement récemment, soit en 2005-2006 (16) ou en 2004-2005 (15), au total 31 entreprises. Par conséquent, nous avons retiré de l'échantillon les entreprises du groupe F, qui n'ont signé qu'une seule entente, et toutes celles dont la dernière entente remontait aux années précédant 2003-2004.

Au terme de cette opération, *nous avons exclu 114 entreprises responsables tout au plus de 188 ententes*. L'échantillon initial comprenait donc 277 entreprises ayant à leur actif au moins 1634 ententes. Nous le présentons au tableau 4.

TABLEAU 4 – L'ÉCHANTILLON INITIAL

	Volume d'ententes		Total
	Bon	Faible	
Ententes récentes et ancienneté dans le programme	Gr A 78 entreprises 798 ententes	Gr B 30 entreprises 102 ententes	Gr A+B 108 entreprises 900 ententes
Ententes récentes et peu d'ancienneté dans le programme	Gr C 33 entreprises 338 ententes	Gr D 84 entreprises 163 ententes	Gr C+D 117 entreprises 501 ententes
Ententes non récentes	Gr E 21 entreprises 149 ententes	Gr F 31 entreprises 84 ententes	Gr E+F 52 entreprises 233 ententes
Total	Gr A+C+E 132 entreprises 1285 ententes	Gr B+D+F 145 entreprises 349 ententes	277 entreprises 1634 ententes

L'enquête téléphonique s'est déroulée au cours des mois de juin, juillet, août et septembre 2009. Les 277 entreprises de l'échantillon initial ont toutes été contactées. Parmi celles-ci, huit ont participé aupré-test et 156 à l'enquête. Au terme des opérations de saisie et de traitement, 146 questionnaires ont été retenus.

CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES PARTICIPANT À L'ENQUÊTE

Dans l'ensemble, le taux de participation est élevé, puisque 52,7 % des entreprises contactées ont accepté de répondre à notre questionnaire.

TABLEAU 5 – LE TAUX DE PARTICIPATION DES ENTREPRISES

Groupe d'entreprises	Entreprises de l'échantillon initial (n=100)	Entreprises de l'échantillon final	Taux de participation
A et B, ou « les anciennes »	108	73	67,5
C et D, ou « les nouvelles »	117	59	50,4
E et F, ou les entreprises dont les ententes ne sont pas récentes	52	14	26,9
Total	277	146	52,7

Comme nous pouvons le constater au tableau 5, le taux de participation des entreprises varie selon les groupes constitués. Ainsi, les *anciennes* affichent le meilleur taux (67,5 %), suivies des *nouvelles* (50,4 %). Quant aux entreprises dont les ententes ne sont pas récentes (groupes E et F), les difficultés appréhendées se sont concrétisées par un taux de participation de 26,9 %.

TABLEAU 6 – POIDS DES ENTREPRISES DANS L'ÉCHANTILLON FINAL

Groupe d'entreprises	Entreprises	Ententes
A et B, ou « les anciennes »	73 (50,0 %)	561 (62,6 %)
C et D, ou « les nouvelles »	59 (40,5 %)	279 (31,1 %)
E et F, ou les entreprises dont les ententes ne sont pas récentes	14 (9,5 %)	56 (6,2 %)
Total	146 (n=100)	896 (n=100)

L'échantillon stratifié a permis, comme prévu, de cibler des entreprises qui connaissent le programme et qui, pour la majorité, en ont une bonne expérience. Comme nous pouvons le constater au tableau 6, les meilleures informatrices, soit les *anciennes*, prédominent dans l'échantillon final,

regroupant 50 % des entreprises et 62,6 % des ententes. Les *nouvelles* suivent, regroupant 40,5 % des entreprises et 31,1 % des ententes. Quant aux entreprises dont les ententes ne sont pas récentes, leur présence est marginale avec 9,5 % des entreprises et 6,2 % des ententes.

Bien que nous ne l'ayons pas prévu dans le plan d'échantillonnage initial, nous avons joint des entreprises de toutes les régions du Québec, plus encore celles des régions centre.

TABLEAU 7 – LA PRÉSENCE RÉGIONALE

Régions	Nombre d'entreprises
Montérégie	18
Montréal	18
Centre-du-Québec	17
Lanaudière	16
Québec	15
Chaudière-Appalaches	14
Estrie	13
Laurentides	11
Laval	7
Bas-Saint-Laurent	4
Mauricie	4
Saguenay–Lac-Saint-Jean	4
Abitibi-Témiscamingue, Outaouais, Nord-du-Québec	5
Total	146

Les entreprises qui ont participé à l'enquête produisent majoritairement des meubles et des armoires de cuisine. Une minorité fabrique des portes et fenêtres ou divers produits ou composantes liés à l'ameublement.

TABLEAU 8 – LES PRODUITS FABRIQUÉS

Produits fabriqués	Nombre d'entreprises
Meubles	63
Meubles et armoires de cuisine	23
Armoires de cuisine	35
Armoires de cuisine et autres	2
Portes et fenêtres	11
Autres	12
Total	146

La taille des entreprises est un des critères les plus importants lorsqu'il s'agit de formation et de gestion des ressources humaines. Bien que nous ne l'ayons pas prévu dans le plan d'échantillonnage initial, nous constatons au tableau 9 que notre échantillon final est bien proportionné. En effet, si les petits établissements prédominent, constituant 78 % des entreprises de l'échantillon, les établissements plus grands sont bien présents, regroupant 72,7 % de la main-d'œuvre, à l'instar d'une structure industrielle moyenne.

TABLEAU 9 – LA TAILLE DES ENTREPRISES

	Entreprises		Employés		Taille moyenne des entreprises
1 à 4 employés	43	29,5 %	131	4,1 %	3 employés
5 à 9	35	24,0 %	241	7,5 %	7 ‘‘
10 à 19	36	24,7 %	503	15,7 %	14 ‘‘
20 à 49	20	13,7 %	605	18,9 %	30 ‘‘
50 et plus	12	8,2 %	1720	53,8 %	143 ‘‘
Total	146 (n=100)		3200 (n=100)		22 employés

Enfin, concernant la représentation des entreprises syndiquées, elle peut sembler faible, puisqu'il n'y a que deux entreprises sur 146 qui le sont. Toutefois, le phénomène s'explique par la faible présence des entreprises de 50 employés et plus dans l'échantillon final.

1 – SITUATION DES ENTREPRISES AU REGARD DES PROGRAMMES

Dans cette section, nous abordons la situation des entreprises participant à l'enquête au regard des programmes pilotés par le Comité sectoriel. Nous leur avons demandé combien d'employés elles ont inscrits à l'un ou l'autre de ces programmes; combien d'entre eux ont terminé un programme et parmi ceux-ci, combien sont encore à leur service; combien d'employés ont connu une interruption de programme et quelle en est la cause; et enfin, combien elles ont de compagnons formant les apprentis dans le cadre de ces programmes. Les résultats figurent au tableau 10.

La situation des entreprises au regard des programmes est évaluée en fonction des données suivantes : en 2009, 3495 ententes ont été signées dans ces programmes depuis leur entrée en vigueur. Ces ententes ont donné lieu à 1394 certificats de métier – dont 994 délivrés à des apprentis et 400 à des compagnons – et à 133 attestations de compétence remises à des apprentis.

TABLEAU 10 – SITUATION DES ENTREPRISES AU REGARD DES PROGRAMMES

	Entreprises	Employés
Employés inscrits au programme depuis que l'entreprise signe des ententes	146	896
Employés ayant terminé un programme depuis que l'entreprise signe des ententes	102	458
Apprentis en cours de formation dans un programme en 2009	74	179
Interruptions de programme depuis que l'entreprise signe des ententes	84	226
Départ de l'apprenti	*69*	*178*
Départ du compagnon	*7*	*12*
Autre raison	*16*	*36*
Employés inscrits sur lesquels les entreprises n'ont pas donné d'information	6	33
Compagnons supervisant les apprentis dans le cadre des programmes	146	311
Employés ayant terminé un programme et toujours au service de l'entreprise	90	338

1.1 INSCRIPTIONS AUX PROGRAMMES

Les 146 entreprises participant à l'enquête ont inscrit 896 apprentis dans l'un ou l'autre des programmes d'apprentissage pilotés par le Comité sectoriel, soit le quart (25,6 %) de la totalité des ententes signées dans ces programmes.

1.2 PROGRAMMES MENÉS À TERME

Sur les 896 inscrits, 458 apprentis ont terminé un programme. Comme la question portait sur le programme et non sur l'entente, nous émettons l'hypothèse que la plupart d'entre eux ont obtenu un certificat et non une attestation de compétence, puisque celle-ci, par définition, suppose un programme non complété en totalité. En outre, la signature d'ententes par compétence est une pratique très récente. Néanmoins, comme 133 attestations ont été délivrées à ce jour dans les programmes pilotés par le Comité sectoriel, nous supposons qu'une cinquantaine d'apprentis ont obtenu une attestation de compétence plutôt qu'un certificat.

Sur la base de cette supposition, nous estimons que les entreprises participant à l'enquête ont contribué à la formation d'au moins 40 % de tous les apprentis certifiés en *ébénisterie*, *peinture-finition*, *rembourrage* ou *assemblage de portes et fenêtres* (le résultat de 458/994 étant 46 %).

1.3 EMPLOYÉS AYANT TERMINÉ UN PROGRAMME AU SERVICE DE L'ENTREPRISE

Pour les mêmes raisons que précédemment, sachant que 338 des 458 apprentis qui ont terminé un programme sont toujours au service des entreprises, nous supposons que celles-ci regroupent au moins 30 % de tous les apprentis certifiés en *ébénisterie*, *peinture-finition*, *rembourrage* ou *assemblage de portes et fenêtres*.

En outre, il est intéressant de constater que 73,8 % des apprentis qui ont terminé un programme sont demeurés au service des entreprises. Un résultat de nature à rassurer les entreprises qui craignent de perdre les employés qu'elles forment.

1.4 INTERRUPTIONS DE PROGRAMME

Quant aux interruptions de programme, elles touchent le tiers (32,8 %) des ententes, et la principale raison est le départ de l'employé (78,8 %).

En outre, il est intéressant de constater que 62 entreprises, soit 42,4 % des entreprises participant à l'enquête, n'ont connu aucune interruption de programme.

1.5 COMPAGNONS

Les 146 entreprises participant à l'enquête regroupent 311 compagnons. Ces derniers ont supervisé l'apprentissage de près de trois employés chacun (plus précisément 2,8) et collectivement, nous supposons qu'ils ont contribué à la formation d'au moins 40 % de tous les apprentis certifiés en *ébénisterie*, *peinture-finition*, *rembourrage* ou *assemblage de portes et fenêtres* (le résultat de 458/994 étant 46 %).

1.6 DEGRÉ DE PÉNÉTRATION DU PAMT DANS LES ENTREPRISES

Enfin, considérant que les 146 entreprises participant à l'enquête regroupent un total de 3200 employés, 10,6 % (338/3200) de ceux-ci détiennent un certificat d'Emploi-Québec (ou une attestation) et 5,6 % (179/3200) sont actuellement en formation dans un programme.

1.7 CONSTATS

Les entreprises qui ont participé à cette enquête ont une bonne connaissance et une bonne expérience du Programme d'apprentissage en milieu de travail, et celui-ci est bien implanté dans leur organisation.

Collectivement, elles forment un bassin d'expertise dans le programme. Si nous devons cela au plan d'échantillonnage constitué de façon à cibler précisément de telles entreprises, soulignons également l'excellent travail des intervieweurs, Benoît Blanchard et Liliane Cormier.

2 – PROFIL DE LA CLIENTÈLE

Quel est le profil des apprentis *au commencement du programme*? Depuis combien de temps sont-ils au service de l'entreprise? Ont-ils déjà de l'expérience dans les fonctions de travail visées par le programme? Détiennent-ils un diplôme de formation professionnelle?

Nous avons demandé aux entreprises de se représenter les employés qu'elles ont inscrits au programme, qu'ils l'aient ou non terminé, et de positionner chacun selon ces éléments.

2.1 TEMPS AU SERVICE DE L'ENTREPRISE

Comme nous pouvons le constater au tableau 11, le quart des employés (25,2 %) était au service de l'entreprise depuis moins de trois mois, lors de leur inscription au programme, soit 218 personnes. Cette courte durée, cependant, n'est possible que depuis 2006, ce qui peut expliquer la faiblesse relative de la proportion.

La plupart des entreprises attendent au moins trois mois avant d'inscrire un nouvel employé – ce qui est conforme aux anciennes règles –, mais ce délai témoigne aussi d'une certaine prudence des employeurs, qui préfèrent se donner le temps de bien jauger un candidat avant de le garder et de le former.

TABLEAU 11 –TEMPS DES APPRENTIS AU SERVICE DE L'ENTREPRISE AU MOMENT DE L'INSCRIPTION AU PROGRAMME

	Entreprises*		Apprentis	
Total	144 (n=100)		866 (n=100)	
Moins de trois mois	58	40,3 %	218	25,2 %
Plus de trois mois et moins d'un an	80	55,6 %	335	38,7 %
Plus d'un an	75	52,1 %	313	36,1 %

* Le total de l'addition des pourcentages dépasse 144 entreprises parce que celles-ci avaient plus d'un apprenti à positionner.

2.2 EXPÉRIENCE DES APPRENTIS

Comme nous pouvons le constater au tableau 12, les employés présentent une palette d'expérience assez diversifiée lors de leur inscription au programme. Les inexpérimentés forment à peine le tiers du contingent (31,8 %), et à l'autre bout du spectre, il y a tout de même 17,8 % de candidats possédant deux ans et plus d'expérience.

TABLEAU 12 – EXPÉRIENCE DES APPRENTIS DANS L'UNE OU L'AUTRE DES FONCTIONS DE TRAVAIL DU PROGRAMME AU MOMENT DE L'INSCRIPTION

	Entreprises*		Apprentis	
	144 (n=100)		861 (n=100)	
Deux ans et plus	42	29,2 %	153	17,8 %
Un an à deux ans	55	38,2 %	187	21,7 %
Moins d'un an	56	38,9 %	247	28,7 %
Aucune expérience	79	54,9 %	274	31,8 %

* Le total de l'addition des pourcentages dépasse 144 entreprises parce que celles-ci avaient plus d'un apprenti à positionner.

2.3 FORMATION PROFESSIONNELLE INITIALE DES APPRENTIS

Comme nous pouvons le constater au tableau 13, les employés (77,8 %) que les entreprises inscrivent au programme n'ont pas reçu une formation professionnelle initiale. C'est le cas d'une minorité seulement (22,2 %).

TABLEAU 13 – FORMATION PROFESSIONNELLE INITIALE DES APPRENTIS AU MOMENT DE L'INSCRIPTION AU PROGRAMME

	Entreprises*		Apprentis	
	144 (n=100)		857 (n=100)	
Diplôme de formation professionnelle	70	48,6 %	190	22,2 %
Aucun diplôme de formation professionnelle	130	90,3 %	667	77,8 %

* Le total de l'addition des pourcentages dépasse 144 entreprises parce que celles-ci avaient plus d'un apprenti à positionner.

2.4 CONSTATS

Les résultats de cette section montrent que les clientèles des programmes ont évolué au fil du temps.

D'abord conçu pour des jeunes diplômés de la formation professionnelle afin de faciliter leur insertion sur le marché du travail, cette clientèle est aujourd'hui minoritaire, 4 inscrits sur 5 n'ayant pas de formation professionnelle initiale. Par conséquent, *pour la majorité de la clientèle, le PAMT est aujourd'hui une première formation professionnelle, et le certificat d'Emploi-Québec, une première qualification professionnelle*. Pour la minorité de la clientèle, le PAMT et le certificat qui le sanctionne demeurent une formation et une qualification complémentaires au diplôme de formation professionnelle.

D'abord conçu pour des jeunes sans expérience nouvellement au service des entreprises afin de les appuyer dans l'acquisition d'une première expérience professionnelle, le *PAMT s'étend aujourd'hui, et ce, dans une proportion de 40 %, aux travailleurs, jeunes et moins jeunes, possédant plus d'un an d'expérience dans l'une ou l'autre des fonctions de travail du programme*. À

cette évolution des clientèles correspond une évolution des usages, ce que nous voyons dans la prochaine section.

3 – PROFIL DES COMPAGNONS

Quel est le profil des compagnons qui forment les apprentis dans le cadre du programme? Quelles sont leur expérience du métier, leur scolarité? Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses en regard des compétences qu'ils doivent maîtriser?

3.1 EXPÉRIENCE DES COMPAGNONS

Comme nous pouvons le constater au tableau 14, les compagnons sont des travailleurs ayant à leur actif plus de 10 ans (70,3 %) ou entre 5 et 9 ans (26,8 %) d'expérience de métier. Le nombre de compagnons ayant moins de 4 ans d'expérience s'avère marginal.

TABLEAU 14 – EXPÉRIENCE DES COMPAGNONS

	Entreprises*		Compagnons	
	145 (n=100)		310 (n=100)	
Plus de 10 ans d'expérience dans leur métier	128	88,3 %	218	70,3 %
Entre 5 et 9 ans	37	25,5 %	83	26,8 %
Entre 2 et 4 ans	6	4,1 %	9	2,9 %

* Le total de l'addition des pourcentages dépasse 145 entreprises parce que celles-ci avaient plus d'un compagnon à positionner.

3.2 FORMATION PROFESSIONNELLE INITIALE DES COMPAGNONS

Comme nous pouvons le constater au tableau 15, une faible majorité de compagnons ne détiennent pas de diplôme de formation professionnelle ou technique (56,7 %). Par conséquent, ils sont nombreux (43,3 %) à en détenir un.

TABLEAU 15 – FORMATION PROFESSIONNELLE INITIALE DES COMPAGNONS

	Entreprises*		Compagnons	
	145 (n=100)		289 (n=100)	
Un diplôme de formation professionnelle ou technique	91	62,8 %	125	43,3 %
Aucun diplôme (de formation professionnelle)	69	47,6 %	164	56,7 %

* Le total de l'addition des pourcentages dépasse 145 entreprises parce que celles-ci avaient plus d'un compagnon à positionner.

3.3 COMPÉTENCES DES COMPAGNONS

Dans l'ensemble, toutes les entreprises (96,5 %) jugent que leurs compagnons ont les compétences nécessaires pour former leurs employés.

Le Comité sectoriel désirant bonifier sa formation en compagnonnage, nous avons demandé à nos interlocuteurs de juger la force de leurs compagnons dans les *compétences de ce rôle, et ce, en reprenant les compétences de la norme professionnelle en compagnonnage*. Lorsque les entreprises qui ont plusieurs compagnons étaient portées à les positionner un à un, nous retenions la valeur la plus faible, puisque l'objectif était de cerner les difficultés.

TABLEAU 16 – FORCES ET FAIBLESSES DES COMPAGNONS DANS LES COMPÉTENCES DE LA NORME PROFESSIONNELLE EN COMPAGNONNAGE

	Évaluer besoins de formation d'un apprenti	Planifier organiser apprentissage	Transmettre compétences	Soutenir l'apprenti, suivre sa progression	Évaluer compétences acquises d'un apprenti
Forts	71,9 %	61,4 %	78,1 %	70,5 %	74,0 %
Moyennement forts	27,4 %	33,8 %	21,2 %	27,4 %	23,3 %
Plus faibles	0,7 %	4,8 %	0,7 %	2,1 %	2,7 %
Total (n=100)	146	145	146	146	146

Comme nous pouvons le constater au tableau 16, la *transmission des compétences* est la capacité sur laquelle les compagnons sont jugés plus performants. En outre, nous verrons, dans la section portant sur les effets évalués par les entreprises, que le Programme d'apprentissage en milieu de travail et, avant lui, le Régime de qualification a grandement contribué à l'amélioration de cette compétence chez les compagnons.

La transmission des compétences, c'est le cœur du métier de compagnon. Les autres compétences viennent en soutien, et c'est dans une proportion d'au moins 70 % que les entreprises jugent que leurs compagnons sont forts dans l'une ou l'autre.

Ceci ayant été constaté, c'est tout de même dans une proportion de 20 % à 30 % que les entreprises jugent que leurs compagnons sont moyennement forts ou plus faibles dans l'une ou l'autre des compétences qu'ils doivent maîtriser. Sont-elles prêtes pour autant à « ce qu'ils reçoivent » une formation de perfectionnement? Sur ce projet, elles sont partagées, puisque 84 entreprises (57,5 %) y sont favorables, contre 51 (34,9 %) qui ne le sont pas et 11 (7,5 %) indécises. Par conséquent, il y a un bon bassin potentiel

d’entreprises intéressées par une formation de perfectionnement en compagnonnage.

3.4 ANALYSE ET CONSTATS

Les compagnons possèdent plus de dix ans d’expérience dans leur métier. Avec un tel bagage et aussi parce qu’ils sont choisis pour former les autres, on peut penser que ce sont des experts de métier.

Il est aussi intéressant de constater qu’ils sont relativement nombreux à détenir un diplôme de formation professionnelle ou technique, deux fois plus nombreux que les apprentis qu’ils contribuent à former.

En outre, les entreprises jugent que ce sont de bons formateurs et que le programme a contribué à développer leurs compétences dans ce domaine. La compétence la moins bien maîtrisée est la *planification et l’organisation de la formation*.

Ce résultat est intéressant. En effet, le compagnon côtoie l’apprenti dans la réalisation du travail au jour le jour. Juste en l’observant, il voit ses lacunes, de même qu’il voit lorsqu’il atteint la maîtrise d’une compétence ou pas. Pour peu que le compagnon soit humain ou pour peu qu’il ait une bonne relation avec l’apprenti, il saura le soutenir et suivre sa progression. En d’autres termes, ces compétences peuvent s’acquérir de façon intuitive par l’expérience du métier et du compagnonnage. Ce qui est beaucoup moins le cas en ce qui concerne l’organisation et la planification de l’apprentissage. Ces activités sont, par nature, éloignées du cadre de l’exercice de leur métier et, de surcroît, ce sont celles aussi qui sont le plus difficiles à mettre en œuvre en atelier, où les impératifs de la production prédominent. Il y a peut-être là matière à bonifier la formation de perfectionnement en compagnonnage.

4 – USAGES DU PROGRAMME

Au cours des premières années du *Régime de qualification*, le dispositif du réseau de l'emploi n'a qu'un seul usage, soit l'apprentissage ou la formation, selon les termes de l'époque; ce que nous nommons aujourd'hui le développement des compétences. Progressivement, la reconnaissance des compétences émerge et d'autres usages aussi, collatéraux ceux-là.

Comme nous l'avons vu précédemment, les clientèles ont évolué et, avec elles, nous le voyons maintenant, les usages et les finalités.

4.1 APPRENTISSAGE, FORMATION OU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Pour la majorité des employés (60 %), les entreprises se servent du dispositif *pour former une main-d'œuvre nouvelle, et la finalité en est une de qualification en début de carrière* ou d'insertion professionnelle, pour reprendre un terme plus ancien.

Pour une bonne minorité d'employés (40 %), les entreprises se servent du dispositif *pour développer le niveau de compétences d'employés possédant déjà de l'expérience dans une ou plusieurs fonctions de travail visées par un programme, et la finalité en est une de qualification en cours de carrière* ou de progression ou de mobilité professionnelles. Par ailleurs, cette évolution crée, depuis un certain temps, un réel malaise quant à l'utilisation du terme « apprenti » pour désigner cette clientèle. Cet usage est désormais bien implanté.

4.2 RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES DES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS AU SERVICE DES ENTREPRISES

L'usage de la reconnaissance des compétences est plus récent. Pour saisir son émergence et son évolution, il est utile de distinguer la *reconnaissance-parcours* de la *reconnaissance-constat*[1].

La *reconnaissance-parcours* s'inscrit dans un processus d'apprentissage, et son objectif est l'acquisition de compétences. Cet usage est né spontanément

[1] Nous empruntons cette distinction aux chercheurs du CEREQ, qui l'ont créée pour rendre compte des nouvelles possibilités offertes par la *Validation des acquis de l'expérience* (VAE) en France en regard des précédentes procédures de reconnaissance de l'expérience. Voir l'article intitulé *La validation des acquis professionnels, bilan des pratiques actuelles, enjeux pour les dispositifs futurs*, in Bref n. 185, CEREQ, avril 2002.

au contact d'une nouvelle clientèle, soit les employés qui possédaient déjà de l'expérience – généralement une petite expérience – dans une ou plusieurs compétences d'une norme professionnelle, ceci pour établir la durée d'une entente, qui ne pouvait être aussi longue dans leur cas que dans celui des employés totalement inexpérimentés. La reconnaissance-parcours est aujourd'hui bien développée, puisque déployée auprès de 40 % de la clientèle. Jusqu'à récemment, la procédure était peu formalisée et elle variait selon les régions et les agents. Cette situation tend à changer depuis que la Commission des partenaires du marché du travail a convié les comités sectoriels à créer une procédure et des outils de reconnaissance des compétences.

La *reconnaissance-constat* ne s'inscrit pas dans un parcours d'apprentissage. L'objectif visé est *stricto sensu* l'obtention d'une certification. La *reconnaissance-constat* existe aussi depuis longtemps. Jusqu'à récemment, cependant, cet usage ne concernait que les compagnons, ces derniers se voyant délivrer un certificat de métier dès lors qu'ils menaient à terme l'apprentissage d'un premier apprenti. Il n'y avait donc pas de procédures ni d'outils afférents à l'usage. La reconnaissance-constat s'est développée pour corriger une iniquité, les compagnons manifestant de la frustration au fait de contribuer à la formation d'apprentis qui, par la suite, recevaient un certificat alors que plusieurs des compagnons n'avaient aucun « papier » sanctionnant leur qualification. L'objectif premier de cet usage fut en quelque sorte de légitimer la fonction de formateur des compagnons auprès des apprentis.

Ce qui est plus rare, et ce vers quoi l'on tend actuellement, c'est *une reconnaissance de type constat pour les employés expérimentés qui maîtrisent la totalité des compétences d'une norme professionnelle* et qui ne sont pas des compagnons.

Afin de cerner l'existence de cet usage et son potentiel de développement, nous avons demandé aux entreprises si elles étaient intéressées à inscrire au programme leurs employés expérimentés pour reconnaître leurs compétences et leur permettre d'obtenir un certificat *même si ceux-ci n'ont pas de besoins de perfectionnement*.

TABLEAU 17 – INTÉRÊT DES ENTREPRISES POUR LA RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES DES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS À LEUR SERVICE

	Entreprises (nb et %)	
Oui, on le fait déjà	16	11,0 %
Oui. On ne le fait pas encore, mais on est intéressé à le faire	84	57,9 %
Non, on est peu intéressé à le faire	34	23,4 %
On ne sait pas	11	7,6 %
Total	145 (n=100)	

Comme nous pouvons le remarquer, 16 entreprises (11 %) le font déjà. Nous présumons que les bénéficiaires comptent parmi les 17,8 % d'employés qui possèdent plus de deux ans d'expérience (voir tableau 12 *supra*). Il s'agit donc d'un usage en émergence.

Toutefois, il est intéressant de constater que 84 entreprises (57,9 %) ne le font pas encore, mais sont intéressées. Il existe donc un bon bassin d'entreprises prêtes à développer cet usage.

Dans cette optique, nous avons comparé le profil des 16 entreprises qui le font déjà avec celui des 34 qui sont peu intéressées ou indécises, et nous voyons que les deux groupes ont des caractéristiques opposées. En effet, les 16 sont des entreprises de 20 employés et plus qui ont un bon volume d'ententes, alors que les 34 sont des entreprises de moins de 20 employés qui ont un faible volume d'ententes.

Par conséquent, si nous souhaitons promouvoir cet usage avec une relative économie de moyens et lui donner une bonne visibilité, nous avons avantage à cibler en premier les moyennes et les grandes entreprises qui ont un bon volume d'ententes.

4.3 RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES DES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS SANS EMPLOI

Depuis peu, les comités sectoriels ont un nouveau mandat, soit la reconnaissance des compétences des travailleurs sans emploi. Pour ce faire, le Comité sectoriel des industries des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine est à la recherche de partenaires. Aussi avons-nous sondé l'intérêt des entreprises en précisant que les coûts d'une telle opération seraient tous assumés et qu'elles n'auraient pas l'obligation d'embaucher la personne par la suite. Si elles se montraient réticentes, nous leur proposions trois bonnes raisons de participer :

- dans un contexte de rareté de main-d'œuvre – leur a-t-on dit –, reconnaître les compétences d'un travailleur sans emploi vous donne l'occasion de vous faire connaître comme employeur;
- elle vous permet de vous constituer une banque de candidats tout en étant payé pour le faire;
- enfin, la reconnaissance des compétences d'un travailleur sans emploi encourage le maintien des travailleurs en recherche d'emploi dans l'industrie et, ce faisant, la création d'un bassin de relève.

À la suite de ce préambule à visée promotionnelle, la majorité des entreprises, soit 102 sur 146, se sont montrées intéressées à participer à l'opération. Le Comité sectoriel dispose ainsi d'un bassin potentiel de partenaires relativement important pour expérimenter la reconnaissance des compétences des travailleurs sans emploi.

4.4 AUTRES USAGES

Enfin, nous savons d'expérience qu'il y a bon nombre d'entreprises qui utilisent les compétences d'une norme professionnelle pour analyser et décrire les postes de travail; pour évaluer les compétences des candidats à l'embauche; pour reconnaître les compétences de leurs employés en vue de leur accorder une promotion, etc.

Parmi les 146 entreprises participant à l'enquête, nous avons constaté que tout près du tiers (46 entreprises) faisaient du programme un usage de ce type. *Ce sont là des usages collatéraux qui découlent des usages principaux.* Comme tels, *ils témoignent d'une bonne pénétration du référentiel des compétences du programme et, depuis peu, des normes professionnelles auprès des entreprises qui connaissent et utilisent le dispositif*.

4.5 ANALYSE ET CONSTATS

Les clientèles ont évolué et, avec elles, les usages et les finalités du dispositif du réseau de l'emploi. Du temps du *Régime de qualification*, il existait un flou politique et administratif sur les clientèles visées, si bien que celles-ci ont évolué progressivement, au gré des besoins et de la demande des entreprises et de la réponse qu'y apportaient les agents responsables de la mise en œuvre des programmes en région. Aujourd'hui, *les résultats de l'enquête montrent que les deux clientèles sont quasiment à parité et que, de ce fait, le dispositif sert tout autant à former des jeunes inexpérimentés en début de carrière que des employés expérimentés en cours de carrière*. Et les finalités sont à l'avenant : qualification en début de carrière accompagnant l'insertion professionnelle, ou qualification en cours de carrière accompagnant le développement professionnel.

La nouvelle clientèle d'employés expérimentés a aussi provoqué l'émergence de la reconnaissance des compétences que nous qualifions de type parcours. La *reconnaissance-parcours* s'inscrit dans un processus d'apprentissage, et son objectif est l'acquisition de compétences. Cet usage est une innovation créée par les acteurs au plus près de la mise en œuvre du programme pour établir la durée d'une entente. Il est né spontanément d'une contrainte administrative et, aujourd'hui, il est bien implanté.

Cette nouvelle clientèle prenant de l'expansion, l'usage de la reconnaissance des compétences évolue vers une reconnaissance que nous qualifions de type constat. La *reconnaissance-constat* ne s'inscrit pas dans un parcours d'apprentissage, l'objectif visé étant *stricto sensu* l'obtention d'une certification. Si peu d'entreprises pratiquent cet usage actuellement, nous avons vu que bon nombre d'entre elles sont intéressées à le faire. *La reconnaissance des compétences des travailleurs expérimentés est ainsi un usage en émergence, et l'époque semble propice à son développement*.

5 – EFFETS DU PROGRAMME

Les acteurs de la conception et de la mise en œuvre du programme, dont le Comité sectoriel, ont des attentes à l'égard de ses effets sur la formation interne, sur les compagnons, les employés et les entreprises. Cette enquête offrait l'occasion de prendre une mesure de ces effets.

5.1 SUR LA PROGRESSION ET LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLES

Dans l'ordre des effets attendus, la progression et la mobilité professionnellsont parmi les plus évoquées. Pour investiguer à ce sujet, nous avons demandé aux entreprises de se représenter leurs employés tout juste après qu'ils ont terminé un programme et de spécifier pour chacun si elles leur avaient confié des nouvelles tâches, si ces nouvelles tâches étaient plus diversifiées, plus complexes, mieux rémunérées, si elles correspondaient à un poste ou un emploi différent et si ce poste ou cet emploi différent constituait une promotion dans l'entreprise.

Sur 146 entreprises participant à l'enquête, 102 avaient des employés ayant terminé le programme, pour un total de 458 employés. Parmi ces entreprises, six n'ont pas répondu à la question. En l'occurrence, la population de référence est passée de 102 à 96 entreprises, pour un total de 427 employés. Comme ces 96 entreprises n'ont pas donné d'information sur tous leurs employés ayant terminé le programme (43 manquaient), la population de référence s'est réduite à 384 employés.

TABLEAU 18 – SITUATION DES APPRENTIS AU MOMENT OÙ ILS ONT TERMINÉ LE PROGRAMME

	Entreprises		Employés	
Total	96	100	384	100
Nouvelles tâches	90	93,7	354	92,1
Tâches plus diversifiées	87	90,6	346	90,1
Tâches plus complexes	87	90,6	292	76,0
Tâches mieux rémunérées	77	80,2	282	73,4
Nouveau poste, nouvel emploi	42	43,8	167	43,5
Promotion	52	54,2	167	43,5

Comme nous pouvons le constater au tableau 18, la majorité des employés qui terminent un programme se voient confier des *nouvelles tâches* (92,1 %) et, pour l'essentiel, il s'agit de *tâches plus diversifiées* (90,1 %). Ce résultat concorde avec la perception des entreprises qui jugent que la polyvalence des employés est un des principaux effets du programme, ce que nous voyons plus loin.

Les *tâches plus complexes* et les tâches *mieux rémunérées* suivent, concernant respectivement 76 % et 73,4 % de l'effectif. Enfin, le *changement de poste ou d'emploi* et/ou l'*obtention d'une promotion*[2] touchent encore moins d'employés (43,5 %).

5.2 SUR LE TRAVAIL ET L'ATTITUDE DES EMPLOYÉS

Dans l'ordre des effets attendus, l'amélioration du travail et de l'attitude des employés est aussi parmi la plus évoquée. Pour la majorité des entreprises, les principaux effets du programme sur les employés sont : la *qualité du travail* (82 %), la *polyvalence* (80 %) et l'*autonomie* (75 %).

TABLEAU 19 – EFFETS DU PROGRAMME SUR LES EMPLOYÉS SELON LES ENTREPRISES

	Plus polyvalents	Plus productifs	Réalisent un travail de meilleure qualité	Sont plus autonomes	Sont plus responsables	Sont plus motivés	Sont plus intéressés à demeurer dans l'entreprise
Effet important	79,8 %	62,5 %	81,7 %	75,0 %	57,7 %	57,7 %	51,9 %
Effet moyennement important	19,2 %	33,7 %	15,4 %	24,0 %	34,6 %	34,6 %	26,0 %
Peu ou pas d'effet	1,0 %	3,8 %	2,9 %	1,0 %	7,7 %	7,7 %	22,1 %
Total	104 entreprises (n=100)						

Même si elles sont moins nombreuses, nous observons des résultats très intéressants au chapitre de l'amélioration de la productivité (62 %), de l'amélioration de la motivation (58 %), au chapitre de la responsabilité (58 %) et du sentiment d'appartenance (52 %).

5.3 SUR LE MÉTIER DE COMPAGNON

Concernant les effets sur le métier de compagnon, plus de 80 % des entreprises jugent que le programme a permis d'améliorer les compétences de formateur de leurs compagnons (120 entreprises sur 146).

Les améliorations constatées ont surtout trait *aux capacités de transmission des compétences* (57 mentions sur 120). Viennent ensuite les éléments relatifs au contenu, que nous pouvons résumer par « le programme oblige les compagnons à transmettre toutes leurs compétences, sinon ils peuvent

[2] Bien que les proportions soient les mêmes (43,5 %), il y a des employés qui ont un poste ou un emploi différent sans avoir une promotion, et vice-versa.

en oublier » (19 mentions sur 120), et d'autres éléments relatifs à la planification et à l'organisation (16 mentions), au suivi (15 mentions) et à l'évaluation, soit des besoins de formation des apprentis ou des compétences acquises par ceux-ci (10 mentions).

5.4 SUR LA FORMATION INTERNE

Concernant les effets du programme sur la formation interne, la position des entreprises est assez nette sur deux assertions, à savoir que le programme leur a permis de *mieux planifier et de mieux organiser la formation* et *de standardiser et d'uniformiser le contenu de la formation*.

TABLEAU 20 – EFFETS DU PROGRAMME SUR LA FORMATION INTERNE

	Standardiser et uniformiser le contenu	Dégager du temps pour la formation	Mieux planifier et mieux organiser la formation	Mieux choisir les formateurs	Mieux choisir les employés à former
Effet important	54,8 %	52,7 %	65,8 %	31,5 %	45,2 %
Effet moyennement important	35,6 %	27,4 %	27,4 %	20,5 %	26,0 %
Peu ou pas d'effet	9,6 %	19,9 %	6,8 %	47,9 %	28,8 %
Total	146 entreprises (n=100)				

Ces résultats doivent être interprétés à la lumière d'un autre résultat, plus significatif, à savoir que pour *90 % des entreprises participant à l'enquête, le PAMT et, avant lui, le RQ ont été les premiers programmes de formation interne qu'elles ont utilisés*.

En outre, comme nous pouvons le constater au tableau 21, cette situation caractérise les petites et moyennes entreprises, beaucoup moins les grandes (50 et plus). Précisons qu'avant ces programmes, ces entreprises n'avaient aucun document décrivant quelque contenu d'apprentissage que ce soit.

TABLEAU 21 – TAILLE DES ENTREPRISES QUI NE POSSÉDAIENT PAS DE PROGRAMME DE FORMATION INTERNE

	Entreprises en nb et en %		Total (n=100)
1 à 4	39	92,9 %	42
5 à 9	32	94,1 %	34
10 à 19	34	94,4 %	36
20 à 49	18	90,0 %	20
50 et plus	7	58,3 %	12
Total	130	90,3 %	144

Le dispositif du réseau de l'emploi, comme nous le constations dans une étude précédente[3], est « *un formidable vecteur de formalisation des pratiques de formation dans les entreprises, ce qui est en soi un acquis important* ». Et son plus grand mérite, précisions-nous, est de l'être « pour des entreprises qui en ont le plus besoin, soit les petites et les moyennes, là où les outils de formation sont peu développés ». Les résultats que nous avons là donnent une mesure du phénomène.

5.5 SUR L'ENTREPRISE

Les effets sur l'entreprise sont plus abstraits. À moins d'avoir des employés qui ont tous suivi le programme, ce sont des effets présumés plus qu'observés. Dans l'ensemble, ils s'apparentent aux effets sur les employés. L'amélioration de la *polyvalence* des employés et de la *qualité des produits* sont en tête de liste. Là encore, la *productivité* suit derrière, devancée par la *diminution des accidents de travail*. Les entreprises sont moins nombreuses à estimer que le programme a des effets sur les *relations de travail* et la *gestion des ressources humaines*.

[3] Sylvie Ann Hart, *Les entreprises manufacturières et l'environnement de formation*, INRS Urbanisation, culture et société, septembre 2005, page 18.

TABLEAU 22 – EFFETS DU PROGRAMME SUR L'ENTREPRISE

	Accroître la productivité	Améliorer la qualité des produits	Avoir une organisation du travail plus souple grâce à la polyvalence des employés	Améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines	Améliorer les relations de travail	Diminuer les accidents de travail
Effet important	62,8 %	71,7 %	75,2 %	36,1 %	52,4 %	67,8 %
Effet moyennement important	29,7 %	16,6 %	14,5 %	38,9 %	26,6 %	18,9 %
Peu ou pas d'effet	7,6 %	11,7 %	10,3 %	25,0 %	21,0 %	13,3 %
Total (n=100)	145	145	145	144	143	143

5.6 ANALYSE ET CONSTATS

Sur la progression et la mobilité professionnelles

Comme nous l'avons vu, la majorité des employés qui terminent un programme se voient confier des *nouvelles tâches* (92,1 %) et, pour l'essentiel, il s'agit de *tâches plus diversifiées* (90,1 %). Les *tâches plus complexes* et les tâches *mieux rémunérées* suivent, concernant respectivement 76 % et 73,4 % d'entre eux. Enfin, le *changement de poste ou d'emploi* et/ou l'*obtention d'une promotion*[4] touchent encore moins d'employés (43,5 %).

Ces énoncés expriment des gradients du développement professionnel, et c'est voulu ainsi. Cependant, il est fort intéressant de constater ici que les résultats sont à l'avenant. Comment expliquer cela? Ces résultats sont compréhensibles si l'on tient compte des caractéristiques des employés au commencement du programme. À cet effet, rappelons que 60 % des employés sont peu ou pas expérimentés, contre 20 % qui ont plus d'un an et 20 % qui ont plus de deux ans d'expérience dans l'une ou l'autre des fonctions de travail visées par le programme.

[4] Bien que les proportions soient les mêmes (43,5 %), il y a des employés qui ont un poste ou un emploi différent sans avoir une promotion, et vice-versa.

Si la majorité des employés sont plus polyvalents à la fin d'un programme, nous pouvons penser que les tâches plus complexes, mieux rémunérées, le changement de poste ou d'emploi ou la promotion touchent ceux qui ont déjà de l'expérience dans l'une ou l'autre des fonctions de travail du programme à son commencement.

À la lumière de ces résultats, nous constatons que *le programme a des effets structurants sur la progression et la mobilité professionnelles des employés* et nous émettons l'hypothèse *que la nature de ces effets est fonction des caractéristiques des employés au moment de leur inscription au programme*.

Sur le travail et l'attitude des employés

Pour la majorité des entreprises, les principaux effets du programme sur les employés sont : la *qualité du travail* (82 %), la *polyvalence* (80 %) et l'*autonomie* (75 %). Les autres effets suivent, dans cet ordre : la *productivité* (62 %), *l'amélioration de la motivation* (58 %), la *responsabilité* (58 %) et le *sentiment d'appartenance* (52 %).

À la lumière de ces résultats, nous constatons que le programme *a des effets structurants sur le travail et l'attitude des employés et qu'au chapitre des effets, la qualité du travail, la polyvalence et l'autonomie devancent la productivité*.

Ce résultat peut s'expliquer par les caractéristiques des apprentis au commencement du programme. Concrètement, prenons deux employés, un inexpérimenté et l'autre expérimenté. Si on peut s'attendre à ce que tous deux exécutent un travail de qualité, soient polyvalents et autonomes à la fin du programme, il y a de fortes chances que le second demeure plus productif que le premier, essentiellement parce que la productivité est, de toutes ces qualités, celle qui dépend le plus de l'expérience.

Encore là, nous émettons l'hypothèse que la nature des effets *est fonction des caractéristiques des employés au moment de leur inscription au programme*.

6 – CERTIFICAT ET DIPLÔME, COMPLÉMENTARITÉ OU COMPÉTITION, POINT DE VUE DES ENTREPRISES

Le Programme d'apprentissage en milieu de travail d'Emploi-Québec et sa version antérieure, soit le Régime de qualification, coexistent depuis plus de 15 ans avec les diplômes de formation professionnelle et technique. Pour certains, les deux dispositifs sont complémentaires, alors que pour d'autres, ils sont en compétition. Quand est-il pour les entreprises?

6.1 CHOIX DES ENTREPRISES

Pour investiguer sur ce thème, nous avons proposé aux entreprises la mise en situation suivante : *Vous êtes en situation de recrutement et vous avez un seul poste à pourvoir. Trois candidats se présentent. Les trois ont trois ans d'expérience et sont de bons travailleurs. Le premier a un certificat d'Emploi-Québec; le deuxième, un diplôme de formation professionnelle (un DEP ou un DEC); le troisième juste son expérience.* Les entreprises devaient faire un choix en comparant les caractéristiques des candidats. Voici les résultats.

TABLEAU 23 – QUALIFICATION DES CANDIDATS À L'EMBAUCHE, LE CHOIX DES ENTREPRISES SELON LA TAILLE DES ÉTABLISSEMENTS

	1 à 4	5 à 9	10 à 19	20 à 49	50 et +	Total
Certificat d'EQ	19	23	21	11	2	76 (53,1 %)
Formation professionnelle (DEP ou DEC)	10	9	10	5	9	43 (30,1 %)
Expérimenté sans certificat d'EQ ni diplôme de la FPT	6	1	2	1	0	10 (7,0 %)
Indifférent	7	2	1	3	1	14 (9,8 %)
Total	42	35	34	20	12	143 (n=100)

Globalement, le certificat d'Emploi-Québec l'emporte, 53,1 % des entreprises choisissant un candidat qui le détient, contre 30,1 % qui lui préfèrent un diplômé de la formation professionnelle ou technique. Toutefois, la ventilation des résultats par taille d'établissements montre un contraste, puisque les grandes entreprises (50 et plus) font majoritairement le choix inverse : 9 sur 12 privilégient, et de loin, le diplômé. Quant au candidat expérimenté ne détenant ni certificat d'EQ ni diplôme de formation professionnelle ou technique, nous constatons qu'il s'agit d'un choix marginal.

Nous avons demandé aux entreprises d'expliciter leur choix. Voici un résumé de leurs positions. Pour les entreprises qui privilégient le candidat détenant

un certificat d'Emploi-Québec : *Ce candidat a été formé en entreprise dans toutes les étapes (ou presque) d'un processus de production semblable au leur, « il connaît les opérations de l'usine »; il a été encadré, suivi et évalué par un travailleur expérimenté (compagnon) qui lui a transmis des méthodes de travail propres au milieu et qui l'es a sensibilisé aux impératifs de production de ce même milieu, soit la qualité du travail, la productivité, la sécurité*, etc. Conséquemment, elles s'attendent à ce que ce candidat soit *polyvalent, autonome, productif, qu'il réalise un travail de qualité, et ce, de façon sécuritaire*.

Les entreprises qui privilégient le diplômé de la formation professionnelle mettent l'accent sur *sa formation théorique ou technique plus générale, plus large, plus longue, plus complète, plus complexe, moins spécialisée*, et elles estiment qu'il sera plus facile à former à la pratique professionnelle et qu'elles pourront se charger de le faire en les inscrivant au Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT).

6.2 ANALYSE ET CONSTATS

Les résultats de notre enquête montrent que les entreprises en situation de recrutement préfèrent le candidat détenant un certificat d'Emploi-Québec au diplômé de la formation professionnelle ou technique, mais que ce choix est aussi tributaire de la taille des entreprises, puisque les plus grandes (50 et plus) privilégient le second.

Ces deux choix s'expliquent aussi par un facteur structurel : *la faiblesse quantitative et qualitative du bassin de main-d'œuvre qualifiée* disponible pour répondre aux besoins des industries représentées par le Comité sectoriel. Le facteur joue dans les deux cas.

Premier cas : comme toutes les entreprises du secteur manufacturier, les entreprises du Comité sectoriel se retrouvent régulièrement en situation de recrutement, et lorsque c'est le cas, les candidats qualifiés ne sont pas légion. Dans un tel contexte, le candidat expérimenté détenant un certificat représente une « valeur sûre » parce qu'il sera opérationnel tout de suite.

Deuxième cas : les candidats qui ont une formation professionnelle ou technique dans le domaine sont rares. Quand il en passe un, les entreprises qui ont une production plus personnalisée ou qui ont une organisation du travail plus sophistiquée sont tentées de le prendre parce qu'elles vont l'orienter vers des opérations plus complexes ou des fonctions de travail de conception, de méthodes (entre autres, la programmation) ou d'encadrement (chefs d'équipe, contremaîtres). C'est le cas des plus grandes entreprises.

Les résultats sont intéressants parce qu'ils montrent bien que pour les entreprises, le certificat d'Emploi-Québec atteste les capacités acquises de longue ou de fraîche date, selon les années d'expérience du candidat dans le

métier; alors que le diplôme atteste un potentiel de développement professionnel.

7 – SIGNATURE PAR COMPÉTENCE

D'abord conçus en complément des programmes de formation professionnelle, les programmes du Régime de qualification empruntaient le même périmètre de qualification que ceux-ci, c'est-à-dire le « métier dans son intégralité », et les exigences de signature d'ententes et de certification étaient à l'avenant, c'est-à-dire conditionnelles à un apprentissage dans tous les modules.

Les normes professionnelles ont peu changé cet état de situation, puisque l'approche « métier dans son intégralité » est demeurée celle privilégiée par la plupart des acteurs de la conception des programmes d'apprentissage en milieu de travail. Dans d'autres pays, le périmètre de qualification des programmes pilotés par les acteurs du réseau de l'emploi ou les acteurs de l'industrie est souvent plus restreint.

Toutefois, de nouvelles dispositions rendent possible l'inscription d'un apprenti dans une ou quelques-unes des compétences d'une norme professionnelle, plus concrètement, dans un ou plusieurs des modules d'un même programme (norme et programme ayant la même architecture). La sanction est, dans ce cas, non pas un certificat mais plutôt une attestation indiquant les compétences maîtrisées.

7.1 INTÉRÊT DES ENTREPRISES POUR CETTE POSSIBILITÉ

Nous avons demandé aux entreprises si cette possibilité les encourageait à inscrire davantage d'employés au programme. Plus de 40 % d'entre elles se sont déclarées intéressées. Le tableau 24, cependant, montre que l'intérêt des entreprises pour la signature d'ententes par compétence est tributaire de leur taille. En effet, le tiers des petites entreprises de 1 à 9 employés y sont intéressées (+ ou – 30 %), alors que 50 % des 10 à 49 et près de 70 % des 50 et plus le sont.

TABLEAU 24 – ENTREPRISES INTÉRESSÉES PAR LA SIGNATURE D'ENTENTES PAR COMPÉTENCE SELON LA TAILLE DES ÉTABLISSEMENTS

	Entreprises intéressées	Total des établissements (n=100)	
1 à 4	11	38	28,9 %
5 à 9	11	34	32,4 %
10 à 19	17	33	51,5 %
20 à 49	10	19	52,6 %
50 et plus	8	12	66,7 %
Total	57	136	41,9 %

7.2 ANALYSE ET CONSTATS

Les résultats permettent d'aborder un phénomène que nous observons depuis des années, à savoir que le Programme d'apprentissage en milieu de travail (et avant lui le Régime de qualification) est plus facile à implanter dans les petites entreprises que dans les grandes.

Dans les petites entreprises, les employés sont initiés tôt et rapidement à toutes les opérations de l'usine. Ces entreprises n'ont généralement pas de mal à former un employé dans toutes les compétences d'une norme professionnelle et à le faire sur une période de deux ans.

Dans les entreprises de plus grande taille, le métier est éclaté en diverses fonctions de travail. À titre d'exemple, une entreprise de fabrication de meubles de plus de 50 employés aura une unité de production pour chacune des opérations, une pour le débitage, une autre pour l'usinage, une autre pour l'assemblage et une autre encore pour le sablage et la finition. Dans ces entreprises, les trajets de progression et de mobilité dépendent des qualifications à l'embauche.

- Les employés faiblement qualifiés à l'embauche (ce qui est le cas de la majorité dans ces industries) entrent comme manœuvres, passant d'un poste de travail à l'autre[5]. À ce stade, ils connaissent une forme de polyvalence, mais dans des petits travaux. Il ne s'agit donc pas du type de polyvalence recherché par les entreprises.

- À l'occasion de ces passages d'un poste de travail à l'autre, ils sont observés, et les plus doués sont pressentis pour entrer en apprentissage pour un emploi dans l'une ou l'autre des unités de production précédemment décrites. À partir de là, nous observons deux trajets.

    - Le premier se fait à l'intérieur d'une même unité de production où les meilleurs employés parviennent à maîtriser toutes les machines ou tous les postes de cette unité. Pour reprendre l'exemple ci-dessus, ils deviennent des experts de métier en débitage, en usinage ou en assemblage, etc.

    - Le second est inter-unité. Les employés qui l'empruntent ne développent pas nécessairement (bien que cela soit possible) une expertise aussi poussée que les précédents dans une opération, mais

[5] Les candidats ayant reçu une formation professionnelle initiale ne connaissent généralement pas ce stade, ou alors pour une courte période, puisque les entreprises leur proposent un apprentissage dans les emplois pour lesquels ils ont été formés ou dans des emplois de complexité.

plutôt une expertise dans plusieurs, voire toutes, les opérations de l'usine.

Pour les employés faiblement qualifiés qui apprennent en travaillant, ces trajets sont longs, si bien qu'il est difficile de les former, en deux ans, pour l'ensemble des compétences d'une norme professionnelle. C'est pourquoi les entreprises de plus grande taille se montrent intéressées par la signature par compétence.

Quoi qu'il en soit, qu'il s'agisse d'apprentissage ou de reconnaissance des compétences, cette innovation mérite d'être promue d'abord parce qu'elle permet à un plus grand nombre d'employés d'avoir accès au programme – les plus grandes entreprises regroupant un plus fort pourcentage de main-d'œuvre –, mais aussi parce qu'elle balise et encourage, dans un milieu qui n'y est pas propice, un développement professionnel de « type métier » avec tout ce que cela signifie sur le plan de la « transférabilité » des compétences et de la portabilité de la qualification.

CONCLUSION

Les résultats de cette enquête montrent bien que les clientèles et les usages du dispositif du réseau de l'emploi ont évolué au fil des années. Aujourd'hui, ce dispositif dans son usage *développement des compétences* est d'une grande souplesse, s'adressant à tous les employés, peu importe leur profil de scolarité ou d'expérience.

Quant à la *reconnaissance des compétences de type parcours*, puisqu'il s'agit de reconnaître les compétences d'employés expérimentés qui ont encore des besoins de formation dans une ou l'autre des compétences d'une norme professionnelle, bien que faiblement formalisée – et probablement à cause de cela d'ailleurs –, elle est actuellement bien implantée auprès de 40 % de la clientèle du programme.

C'est la *reconnaissance de type constat* qui est en émergence, étant entendu par ce terme la reconnaissance des compétences d'employés expérimentés qui n'ont pas de besoins de formation. Ce type de reconnaissance des compétences est plus exigeant à concevoir et à mettre en œuvre pour une clientèle fortement expérimentée, et l'est tout autant, voire davantage, pour une clientèle fortement expérimentée *extra-muros*. À terme, les dangers sont bien réels d'alourdir les pratiques actuelles de reconnaissance des compétences et de rigidifier un dispositif qui a le grand mérite d'être souple.

Bien conscient de ce risque, le Comité sectoriel des industries des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine accepte ce nouvel usage et cette nouvelle clientèle à la condition de relever le défi *en étroite collaboration avec ses partenaires entreprises*, et les résultats de l'enquête montrent que celles-ci sont bien disposées à l'accompagner.

Quant aux effets du programme, nous avons vu qu'ils sont particulièrement importants sur la qualité du travail, la polyvalence, l'autonomie et la productivité des employés et sur leur développement professionnel, mais que la nature de ces effets est largement tributaire du profil des employés au commencement du programme, en matière d'expérience à tout le moins. L'investigation mériterait d'être approfondie en incluant d'autres caractéristiques, entre autres, la scolarité.

Nous avons vu également que le programme a contribué à l'amélioration des compétences de formateur des compagnons, de même qu'au développement de la formation interne des entreprises.

Enfin, tous ces effets témoignent d'une excellente adaptation du programme aux préoccupations et aux besoins des entreprises, de même qu'aux besoins d'employés faiblement qualifiés à l'embauche.

**COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE
DES INDUSTRIES DES PORTES ET FENÊTRES,
DU MEUBLE ET DES ARMOIRES DE CUISINE**

9675, avenue Papineau, bureau 185, Montréal (Québec) H2B 3C8
Tél. : 514.890.1980 ● Téléc. : 514.890.1450

Courriel : info@solutionsrh.net
Site : **www.solutionsrh.net**

***Commission
des partenaires
du marché du travail***
Québec

La Commission des partenaires du marché du travail
contribue au financement de la production de ce document.