



Étude économique sur la formation continue qualifiante

**Étude réalisée pour la Fédération des
cégeps**

Version finale

27 novembre 2019

kpmg.ca

Table des matières

Sommaire	1
Introduction	4
1. La toile de fond : deux enjeux économiques suggérant un rôle important pour la formation continue	6
2. La formation continue qualifiante : des impacts tangibles et démontrés sur la productivité du travail	12
3. Tendances récentes de la formation continue qualifiante au Québec	16
4. Leçons apprises de l'international	23
5. Conclusion	35
Bibliographie	37

Note au lecteur

Le présent document qui a été préparé par KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. (« KPMG »), est destiné à l'usage de la Fédération des cégeps (le « Client »), conformément aux conditions du contrat de mission (le « Contrat de mission ») daté du 5 juillet 2019 que nous avons conclu avec le Client. KPMG ne garantit pas et ne déclare pas que les informations contenues dans le présent document sont exactes, complètes, suffisantes ou adéquates pour leur usage par toute personne ou entité autre que le client, ou pour toute autre fin que celle énoncée dans le contrat de mission. Toute personne ou entité autre que le client ne devra pas s'y appuyer, et KPMG décline expressément dans la présente toute responsabilité ou obligation à l'égard de toute personne ou entité autre que le client pouvant découler de l'usage du présent document.

Sommaire

La Fédération des cégeps a mandaté KPMG afin de réaliser une revue de la littérature économique entourant la formation continue qualifiante ainsi qu'un étalonnage de la mise en œuvre de la formation continue à travers certains pays développés en vue d'identifier et de documenter des juridictions où la productivité est étroitement liée à une formation continue bien définie et encadrée.

De manière plus spécifique, la présente étude vise à procéder à une revue de la littérature sur la relation entre la formation continue qualifiante, le niveau de vie et la productivité, ainsi qu'à documenter la mise en œuvre de programmes de formation continue à travers différentes juridictions en procédant par analyse comparative.

LA TOILE DE FOND : DEUX ENJEUX ÉCONOMIQUES SUGGÉRANT UN RÔLE IMPORTANT POUR LA FORMATION CONTINUE

Deux des principaux défis économiques du Québec sont certainement les nouvelles exigences du marché du travail et le retard du niveau de vie au Québec par rapport aux juridictions voisines.

- D'abord, que ce soit le rythme accéléré du progrès technologique et numérique ou les changements démographiques, plusieurs facteurs ont des conséquences majeures sur le marché du travail au Québec. L'actualisation et l'amélioration des compétences jouent un rôle majeur dans l'adaptation continue et nécessaire aux changements qui caractérisent notre époque. Qui plus est, le manque de compétences ou leur caractère désuet comportent des risques d'exclusion du marché du travail. À cela s'ajoute un contexte de pénurie de main-d'œuvre dans plusieurs domaines, et de population vieillissante, rendant encore plus nécessaire la qualité des compétences détenues par les personnes en emploi.
- En parallèle, le niveau de vie au Québec, mesuré en PIB par habitant, accuse un certain retard par rapport aux autres provinces canadiennes - seules les provinces de l'Atlantique affichent des niveaux de vie plus faibles qu'au Québec. Si cet indicateur de richesse ne constitue pas une mesure parfaite du bien-être, et s'il doit parfois être nuancé en comparant en parallèle le prix des biens et services entre les juridictions, le PIB par habitant était 14,6 % moins élevé au Québec qu'en Ontario et que dans l'ensemble du Canada en 2017. De plus, la croissance annuelle de cet indicateur depuis 1981 au Québec a été plus faible que pour 7 provinces canadiennes, et bien plus faible que pour l'ensemble des pays de l'OCDE. L'amélioration du niveau de vie passe soit par une augmentation de l'offre de travail ou par une main-d'œuvre plus productive. Or, l'offre de travail est contrainte notamment par le plafonnement actuel du taux d'emploi au Québec. De plus, les heures travaillées par emploi sont en diminution constante depuis plusieurs années. La productivité du travail représente donc un vecteur crucial d'amélioration du niveau de vie du Québec, de concert avec d'autres mesures comme l'immigration. La formation continue joue donc un rôle fondamental dans le rehaussement de la productivité et, par extension, du niveau de vie.

A priori, la formation continue peut donc permettre d'agir sur les deux enjeux mentionnés ci-haut, soit les nouvelles exigences du marché du travail et le retard du niveau de vie. Par le développement rapide de formations sur mesure, ainsi que par une plus grande capacité à répondre aux impératifs de l'adéquation formation-emploi, la formation continue peut permettre de tirer pleinement profit des transformations technologiques en cours, en plus de favoriser la croissance des entreprises dans un contexte de resserrement du marché du travail. En outre, puisque le rehaussement de la productivité du travail est l'un des principaux déterminants à long terme de la croissance du niveau de vie, la formation continue est susceptible de contribuer à l'enrichissement collectif des Québécois. Pour améliorer la prospérité économique du Québec, il ne s'agit pas simplement de travailler plus fort ou plus longtemps; il faut travailler mieux, et mieux se former.

LA FORMATION CONTINUE QUALIFIANTE : DES IMPACTS TANGIBLES ET DÉMONTRÉS SUR LA PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL ET LES SALAIRES

Au fil des années, plusieurs organismes et chercheurs ont tenté de quantifier l'apport d'un accroissement de l'investissement dans la formation des employés sur la performance globale de l'entreprise.

En ce qui concerne les bénéfices liés à la formation continue qualifiante, l'effet le plus direct et le plus fréquemment cité dans la littérature touche la productivité du travail. La littérature économique montre que la formation continue qualifiante dans un contexte structuré (par exemple, offerte par des établissements d'enseignement) est le type de formation qui amène les gains les plus importants et les plus significatifs (sur le plan statistique) sur la productivité du travail. Si la formation continue qualifiante a un impact direct et important sur la productivité du travail, la théorie économique nous suggère que la rémunération des employés devrait suivre. Les études s'étant penchées sur la question montrent que l'impact salarial est tangible, mais qu'il est un peu plus faible que l'impact sur la productivité. Cela suggère que l'employé n'est pas l'unique bénéficiaire du rehaussement de sa productivité.

À travers la littérature, les primes salariales liées à la formation varient généralement entre 3 % et 12 %, et cette augmentation salariale est généralement plus élevée dans le secteur manufacturier que non manufacturier. En général, les employés peu qualifiés (sans diplôme postsecondaire) sont ceux qui bénéficient le plus d'une formation structurée.

La littérature économique est sans équivoque : la formation continue représente un levier important pour augmenter la productivité du travail et, par le fait même, pour rehausser le salaire des travailleurs qui en bénéficient.

Plus encore, la littérature pointe vers un apport plus structurant de la formation formelle. En général, les experts trouvent qu'en comparaison avec la formation informelle en milieu de travail, la formation structurée mène à des gains plus importants en termes de productivité, de primes salariales, et de rendement sur l'investissement. Cela s'explique notamment par des acquis plus reconnus sur le marché de l'emploi, des compétences plus transférables d'un emploi à l'autre menant à des externalités sectorielles, un niveau d'effort plus soutenu chez les personnes formées dans un contexte structuré, ainsi que des sujets de formation potentiellement plus formateurs et plus pertinents.

TENDANCES LIÉES À LA FORMATION CONTINUE AU QUÉBEC : LE CADRE ACTUEL NE PERMET PAS DE MAXIMISER LES BÉNÉFICES DE LA FORMATION STRUCTURÉE

À la lumière des différentes données disponibles et colligées par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), il est clair que même si la majorité des entreprises voit les bénéfices potentiels de la formation au chapitre de la productivité et de l'adaptation aux changements technologiques, les contraintes organisationnelles comme les ressources financières ou la difficulté à dégager les employés pour les former viennent contraindre l'efficacité des mesures incitatives légales en place. En particulier, s'il a été démontré que l'apprentissage formel en classe représentait un important potentiel d'augmentation de la productivité parmi les modes de formation, ce mode de formation est aussi particulièrement exposé à ces contraintes d'entreprise, et ce, malgré les mesures gouvernementales visant à réduire le fardeau administratif de conformité à la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.

Au Québec, la « Loi du 1 % » a connu plusieurs évolutions depuis 1995. De 1996 à 1998, le seuil d'admissibilité des entreprises selon leur masse salariale, initialement fixé à 1 000 000 \$, a été abaissé à 500 000 \$ puis à 250 000 \$. Dans le budget 2003-2004, le gouvernement du Québec a promis de rehausser le seuil à son niveau de 1 000 000 \$, répondant ainsi aux préoccupations du milieu entrepreneurial selon lesquelles les coûts administratifs et ceux liés à la conformité étaient supérieurs aux bénéfices potentiels de la Loi pour les petites entreprises. Suivant le même argumentaire lié aux coûts de conformité, lors du budget 2015-2016, le gouvernement a de nouveau rehaussé le seuil à 2 000 000 \$ de masse salariale minimale.

Dans un article de 2015, le chercheur Benoit Dostie, a démontré par analyse économétrique que les firmes nouvellement exclues de la législation en 2003-2004 (soit les firmes avec une masse salariale entre 250 000 \$ et 1 000 000 \$) avaient réagi en délaissant les formations structurées pour davantage de formations non structurées, laissant le niveau total de formation peu modifié. Il en conclut que la législation québécoise avant 2003-2004 n'avait que peu d'impact sur le niveau total de formation

pour les firmes avec une masse salariale entre 250 000\$ et 1 000 000\$. Qui plus est, le rehaussement du seuil de masse salariale admissible signifie qu'une part croissante des entreprises n'est plus incitée à offrir de la formation structurée.

Ce constat n'est pas anodin en considérant la littérature selon laquelle la formation qualifiante et structurée est celle qui mène à des gains plus importants en termes de productivité, de prime salariale, et de rendement sur l'investissement.

LEÇONS APPRIS DE L'INTERNATIONAL : UNE PRÉOCCUPATION COMMUNE ET CROISSANTE POUR LA QUALITÉ DE FORMATION, LA CERTIFICATION ET L'ÉVALUATION DES ACQUIS

Les résultats de comparaisons internationales de l'OCDE montrent que la qualité de formation est cruciale et, qu'à cet égard, la certification et l'évaluation des acquis jouent un rôle fondamental. L'OCDE mentionne d'ailleurs que « la formation doit être de haute qualité si elle veut atteindre ses objectifs. Bien que la qualité soit difficile à mesurer, l'assurance de la qualité des prestataires et des programmes d'apprentissage pour adultes est possible grâce à la certification, au suivi et à l'évaluation¹. »

L'OCDE souligne que même si des efforts particuliers sont faits dans plusieurs pays sur d'autres dimensions pour assurer que les programmes de formation continue sont accessibles au plus grand nombre, ou qu'ils visent une adéquation avec le milieu du travail, ces efforts sont peu susceptibles de mener aux gains de productivité attendus si la qualité des formations comme telles ne fait pas l'objet d'une attention spécifique. Plus encore, « les programmes de formation de mauvaise qualité ainsi que l'absence d'un mécanisme de contrôle sur la performance des programmes mènent généralement à un sous-investissement public ou privé ainsi qu'une faible participation envers les programmes de formation continue. »

Une revue des processus d'évaluation de la qualité des programmes de formation continue dans les pays développés montre que les préoccupations quant à la qualité de la formation sont partagées par la majorité des pays. Ces préoccupations semblent aussi croissantes: les pays étudiés par l'OCDE sont de plus en plus nombreux à adopter des mesures permettant d'établir des standards, d'évaluer les organismes de formation ou les personnes formées et d'établir des méthodes innovantes pour mesurer et communiquer l'impact de la formation continue.

En **Suisse**, un pays qui se démarque par sa productivité du travail, moteur de sa croissance depuis 1981, le système de formation continue mise sur la participation constante du secteur privé dans le développement des compétences de la main-d'œuvre, par l'analyse des besoins de formation, la participation au contenu des formations des métiers, et même l'exécution de certaines formations qualifiantes. Grâce à son modèle « dual », modèle également mis de l'avant en Allemagne, le système suisse mise sur les formations qualifiantes qui permettent une forte implication des entreprises, et qui favorisent la certification professionnelle dans un processus raccourci qui reconnaît les expériences de travail.

À **Singapour**, un pays qui a connu une croissance remarquable du niveau de vie, ayant placé le développement du capital humain au cœur de ses priorités, un système de formation continue national, qui mise sur la haute qualité de la formation, au sein duquel l'apprentissage et l'acquisition de nouvelles compétences tout au long de la vie deviennent la norme pour chaque Singapourien. Au cœur de la stratégie nationale, un programme innovant, court et flexible qui assure la valorisation de compétences et certifie les aptitudes des travailleurs dans leur parcours de formation continue.

¹ OCDE, 2019. *Getting Skills Right : Engaging low-skilled adults in learning.*

Introduction

CONTEXTE ET OBJECTIFS DU MANDAT

La Fédération des cégeps, qui représente les cégeps du Québec, a entamé une réflexion sur la place de la formation continue dans l'accroissement de l'enrichissement collectif des Québécois. Dans l'intention d'alimenter cette réflexion, la Fédération a mandaté KPMG afin de réaliser une revue de la littérature économique entourant la formation continue qualifiante ainsi qu'un étalonnage de la mise en œuvre de la formation continue dans certains pays développés en vue d'identifier et de documenter des juridictions où la productivité est étroitement liée à une formation continue bien définie et encadrée.

De manière plus spécifique, la présente étude vise à procéder à une revue de la littérature sur la relation entre la formation continue qualifiante, le niveau de vie, et la productivité, et à documenter la mise en œuvre de programmes de formation continue à travers différentes juridictions en procédant par analyse comparative. Les cas d'analyse choisis sous-tendent des économies qui se distinguent par leur productivité au-dessus de la moyenne parmi les pays industrialisés. Il ne s'agit pas d'établir un lien causal direct entre la performance économique de ces juridictions et la prépondérance ou le type de formation continue mis de l'avant au sein de leur système respectif. L'accent est plutôt porté sur les stratégies efficaces pour la mise en valeur et le rehaussement du niveau de compétence des citoyens.

DÉFINITIONS

FORMATION CONTINUE QUALIFIANTE

Dans le contexte de la présente étude, notre intérêt portera précisément sur les effets de la formation continue qualifiante sur la productivité du travail et les salaires. Pour ce faire, nous utiliserons la définition suivante : un processus par lequel un individu développe des compétences nécessaires à l'exercice d'une fonction ou d'un métier sur le marché du travail ou à la poursuite des études. En formation continue, la formation qualifiante est une mise à jour des compétences d'un individu, nécessaire à la suite d'une réorientation de carrière ou d'un changement en ce qui concerne ses tâches ou l'organisation du travail. Ce type de formation, reconnue ou non, peut permettre aux travailleurs qui en bénéficient ainsi qu'à l'entreprise dans laquelle ils évoluent, de hausser leur productivité.

FORMATION STRUCTURÉE

Un concept complémentaire à la formation qualifiante est celui de formation dite « structurée ». La formation structurée comprend toute activité de formation ayant un mandat prédéterminé, incluant un objectif prédéfini et dont le contenu est précis et le progrès peut être contrôlé et/ou évalué. Bien qu'au sens économique, la question de la reconnaissance des acquis s'appuyant sur une certification n'est pas essentielle au processus de formation qualifiante, son effet structurant favoriserait l'engagement des employés dans le processus de formation². La formation structurée et évaluée aurait l'avantage de mener vers une plus grande mobilité des travailleurs ainsi que vers une utilisation des ressources de capital humain améliorée et plus efficace.

APPROCHE ET SOURCES D'INFORMATION

L'approche utilisée afin d'atteindre les objectifs du mandat confié à KPMG repose sur deux principales méthodes, soit :

- **Revue documentaire (collecte de données secondaires)** : Un examen non exhaustif de documents et d'analyses disponibles publiquement;
- **Analyse comparative par étude de cas** : Une description de certaines juridictions où l'on observe des taux de productivité supérieurs à la moyenne et où la formation continue structurée est mieux définie et encadrée.

² Marchand et Montmarquette, 2008. *Training Without Certification : An Experimental Study*.

STRUCTURE DU DOCUMENT

Le présent rapport se base sur une revue de littérature et tente d'éclaircir les liens entre la formation continue qualifiante et la productivité. Une revue du déploiement de la formation continue à travers différentes juridictions et pays développés. L'étude est structurée autour de quatre grandes sections :

- La section 1 rappelle deux défis économiques fondamentaux liés à la formation continue au Québec;
- La section 2 présente une revue des études illustrant les liens entre la formation continue qualifiante et la productivité du travail;
- La section 3 présente de manière sommaire les tendances liées à la formation continue qualifiante au Québec;
- La section 4 identifie et documente une sélection de juridictions considérées à forte productivité et fournissant des exemples probants de programmes de formation continue structurés.

LIMITES DE L'ÉTUDE

Le lecteur notera que l'étude ne peut prétendre être une revue exhaustive des différentes pratiques entourant les formations continues qualifiantes. En outre, la mesure directe de la relation causale entre la productivité et la formation continue ne fait pas partie du cœur de cette étude. Par contre, des résultats d'études scientifiques s'étant penchées sur cette question – comportant elles-mêmes leurs propres limites – sont passés en revue. En ce sens, ce rapport vise principalement l'identification de pratiques dominantes et distinctives présentes au sein des juridictions à forte productivité.

1. La triple défit des enjeux économiques sous-jacents jouant un rôle important pour la formation continue qualifiante

Cette section expose et rappelle deux défis économiques à relever au Québec, soit l'adaptation de la main-d'œuvre à l'évolution du marché du travail et le retard du niveau de vie au Québec. Au terme de l'exercice, la formation continue qualifiante se présente comme une des solutions clés pour faire face à ces deux grands défis.

Le marché du travail est en mutation : virage numérique, mondialisation et vieillissement de la population ont des conséquences profondes sur le type et la qualité des emplois qui sont disponibles ainsi que sur les compétences nécessaires à leur réalisation. Dans ce contexte où les besoins en perfectionnement et en réorientation des compétences sont croissants, les systèmes et programmes de formation continue devront jouer un rôle clé dans l'adaptation des entreprises et des travailleurs aux changements en cours et à venir. En effet, selon plusieurs analyses de l'OCDE, le fait de ne pas soutenir l'adaptation des compétences des travailleurs aux demandes du marché se traduit par des difficultés de recrutement, une diminution des salaires et un déséquilibre coûteux pour la société en général, qui voit son économie devenir moins compétitive.³

En parallèle, malgré la bonne performance récente de l'économie québécoise, les perspectives à moyen et à long terme paraissent plus sombres. Effectivement, le Québec fait face à plusieurs défis structurels qui, au-delà des aléas économiques mondiaux, sont susceptibles de restreindre sa croissance économique. L'un de ces défis est sans doute l'enjeu historique lié à la productivité des entreprises au Québec. Les portraits les plus récents effectués sur la question rappellent que la productivité stagne au Québec depuis une trentaine d'années et que la province accuse un retard à ce chapitre par rapport aux autres économies occidentales. La question de la productivité demeure donc un enjeu complexe et plusieurs facteurs entrent en ligne de compte lorsqu'on cherche à en expliquer les causes. Parmi les raisons souvent évoquées du plus faible niveau de productivité du Québec par rapport à certaines économies comparables, on retrouve le retard dans l'investissement en capital physique (machines, équipements, adoption technologique) ainsi que le sous-investissement en capital humain (formation de la main-d'œuvre) en recherche ou innovation.

Cette section permet de mieux comprendre les enjeux mentionnés précédemment ainsi que la manière dont pourrait s'insérer la formation continue en tant que stratégie contribuant à les relever.

LES NOUVELLES EXIGENCES DU MARCHÉ DU TRAVAIL ... QUI REQUIERT UN BESOIN CROISSANT DE FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE ACTIVE

Que ce soit le rythme accéléré du progrès technologique et numérique ou les changements démographiques, plusieurs facteurs ont des conséquences majeures sur le marché du travail au Québec. Selon un rapport publié par le groupe de recherche de RBC, au cours de la prochaine décennie près de 50 % des emplois exigeront des compétences différentes de celles d'aujourd'hui⁴. Certains emplois subiront une transformation, tandis que d'autres, appelés à disparaître, seront remplacés par des emplois qui n'existent pas encore.

³ OCDE, 2019. *Getting Skills Right : Engaging low-skilled adults in learning*.

⁴ RBC, 2018. *Humains recherchés – Facteurs de réussites pour les jeunes canadiens à l'ère des grandes perturbations*.

LES GRANDS CHANGEMENTS DU MARCHÉ DU TRAVAIL

L'automatisation

Selon un rapport du Conseil consultatif en matière de croissance économique du Canada, l'avancement de l'automatisation devrait causer le remplacement de près d'un quart du travail effectué par les Canadiens et Canadiennes d'ici 2030⁵. À moins d'acquiescer de nouvelles compétences, environ 10 à 12 % des travailleurs seraient exposés à une perte d'emploi ainsi qu'à des difficultés à trouver des nouveaux postes. Les emplois les plus touchés par l'automatisation sont généralement les travaux hautement manuels et physiques : il est prévu qu'environ 75 % des emplois de camionneurs dans l'industrie minière, pétrolière, forestière et du gaz seraient à risque en raison des camions autonomes (camions sans conducteurs).⁶

L'intelligence artificielle

Les changements à venir ne se limiteront pas seulement aux emplois énumérés plus haut. La progression de la puissance de calcul permet aux machines d'analyser de très larges banques de données, leur permettant ainsi de mieux interpréter certains éléments contextuels. Grâce à l'apprentissage profond et à l'intelligence artificielle, ces machines seront cognitivement en mesure d'entrer en compétition avec des humains. Ainsi, des tâches actuellement accomplies par des professionnels pourraient à plus ou moins long terme être automatisées. Dans le domaine du droit, par exemple, la modélisation du raisonnement juridique permettrait de faciliter le travail de vérifications des clauses de milliers de contrats lors des transactions d'acquisitions et de fusions d'entreprises. Même constat du côté de la médecine; les robots pourraient s'avérer plus efficaces que l'humain dans l'établissement des diagnostics. À ce titre, l'intelligence artificielle est déjà en mesure de poser un diagnostic de cancer de la peau avec le même degré d'exactitude qu'un dermatologue.

Les changements démographiques

Une population vieillissante aura également des conséquences sur le marché du travail : d'ici 2031, une personne sur quatre sera âgée de 65 ans ou plus, comparativement à 10 % en 1990⁷. Le Québec figure parmi les sociétés qui connaissent un vieillissement de sa population des plus rapides ce qui constituera un facteur de ralentissement de la croissance économique au cours des prochaines années.⁸ Aussi, selon les estimations d'Emploi-Québec, les jeunes qui intégreront le marché du travail d'ici 2026 ne combleront que 54 % des besoins du marché du travail. Les dirigeants d'entreprises et les travailleurs eux-mêmes ont maintenant besoin de planifier des carrières pouvant durer de 50 à 60 ans alors que l'espérance de vie tend à s'approcher de 100 ans⁹.

UN BESOIN CROISSANT DE FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE ACTIVE

L'actualisation et l'amélioration des compétences jouent un rôle majeur dans l'adaptation continue et nécessaire aux changements qui caractérisent notre époque. Qui plus est, le manque de compétences ou leur caractère en voie de désuétude comportent des risques d'exclusion du marché du travail. À cela s'ajoute un contexte de pénurie de main-d'œuvre dans plusieurs domaines, rendant encore plus nécessaire la qualité des compétences détenues par les personnes en emploi.

Selon les perspectives 2015-2024 du marché du travail préparées par Emploi-Québec, un peu plus des trois quarts des emplois nets créés durant cette période seront de niveau hautement qualifié; ils représenteront donc la plus grande part de l'emploi total en 2024. Ainsi, la portion des emplois hautement qualifiés requérant des formations collégiales ou universitaires passera de 46,6 % en 2016 à 49,5 % en 2026, confirmant une tendance constante à la hausse et un risque accru pour notre économie si des diplômés de ce niveau ne sont pas disponibles sur le marché du travail. Le portrait de l'évolution du marché du travail au cours deux dernières décennies, ainsi que les projections pour les années à venir, mettent en évidence que les deux principaux défis du marché du travail demeureront la rareté de la main-d'œuvre ainsi que l'adéquation entre les emplois disponibles et les compétences requises pour les occuper.

⁵ Conseil consultatif en matière de croissance économique, 2017. *Un pays qui apprend : outiller la main-d'œuvre du Canada avec les compétences de l'avenir*.

⁶ McKinsey Global Institute, 2017. *A future that works: automation, employment, and productivity*.

⁷ Institut national de santé publique du Québec, 2019 <https://www.inspq.qc.ca/santescope/syntheses/population-agee-de-65-ans-et-plus>

⁸ Institut national de santé publique du Québec, 2019. Le vieillissement au Québec <https://www.inspq.qc.ca/le-vieillessement-au-quebec>

⁹ Lynda Gratton and Andrew Scott, 2016. *The 100-year Life: Living and Working in an Age of Longevity*.

Devant les multiples défis à relever au cours des prochaines années, l'éducation et la formation continue des travailleurs apparaissent comme des exigences incontournables de progrès individuel, social et économique. La formation continue de la main-d'œuvre permet aux entreprises et aux gouvernements d'accéder à un bassin de travailleurs qualifiés qui répond à leurs besoins et aux employés de conserver leur emploi, d'améliorer leurs conditions de travail, de progresser dans leur cheminement de carrière ou d'exercer une plus grande mobilité sur le marché du travail. Les économies vieillissantes, incluant le Québec, devront miser sur la formation des effectifs existants tout au long de leur vie active afin de rester compétitives. Effectivement, une espérance de vie plus longue associée à de fréquents changements d'emploi et au rythme accéléré de l'obsolescence des compétences implique que le processus d'apprentissage soit intégré à chacun des stades de la vie active afin de soutenir les transitions que nécessiteront les nouveaux parcours professionnels.

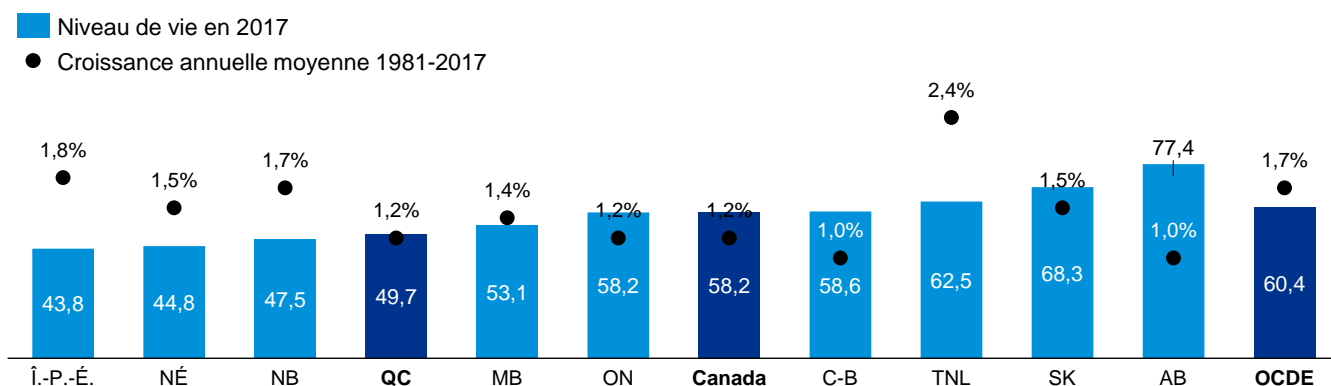
UN RETARD DU NIVEAU DE VIE AU QUÉBEC ... QUI S'EXPLIQUE PRINCIPALEMENT PAR UNE MAIN-D'ŒUVRE MOINS PRODUCTIVE

UN NIVEAU DE VIE PLUS FAIBLE, QUI CROÎT AUSSI PLUS LENTEMENT

Le niveau de vie au Québec, mesuré en PIB par habitant, accuse un certain retard par rapport aux autres provinces canadiennes - seules les provinces de l'Atlantique affichent des niveaux de vie plus faibles qu'au Québec. Le PIB par habitant était ainsi 14,6 % moins élevé au Québec qu'en Ontario et que dans l'ensemble du Canada en 2017. De plus, la croissance annuelle de cet indicateur depuis 1981 au Québec (1,2 % par année) a été plus faible que pour 7 provinces canadiennes, et bien plus faible que pour l'ensemble des pays de l'OCDE (1,7 %).

Figure 1– Niveau et croissance annuelle moyenne du niveau de vie à parité des pouvoirs d'achat parmi les provinces canadiennes

(PIB par habitant en milliers dollars 2017 à parité de pouvoir d'achat, et TCAC en % entre 1981 et 2017)



Source : Centre sur la productivité et la prospérité de HEC Montréal, Analyses KPMG

Si cet indicateur de mesure de création de richesse ne constitue pas une mesure parfaite du bien-être, et s'il doit parfois être nuancé en comparant en parallèle le prix des biens et services entre les juridictions, il demeure fortement lié à la croissance à long terme du revenu disponible des ménages ainsi qu'à la capacité des états à financer les services publics. Les éléments qui expliquent ce retard chronique sont explorés à la section suivante.

UN ÉCART SURTOUT ATTRIBUABLE À UNE MAIN-D'ŒUVRE MOINS PRODUCTIVE

Par définition, la mesure du niveau de vie d'une population peut être décomposée en trois éléments :

- La productivité du travail, mesurée en PIB par heure travaillée;
- L'intensité du travail, mesuré en heures travaillées par emploi;
- Le taux d'emploi global, mesuré par le nombre d'emplois par rapport à la population totale.

L'amélioration du niveau de vie passe ainsi soit par une augmentation de l'offre de travail, soit par une main-d'œuvre plus productive. Or, l'offre de travail est contrainte par le plafonnement actuel du taux d'emploi au Québec. De plus, les heures travaillées par emploi sont en diminution constante depuis plusieurs années, un constat commun à la plupart des économies développées qui s'explique notamment par la prévalence et la préférence croissantes envers le travail à temps partiel¹⁰. La productivité du travail représente donc un important vecteur d'amélioration du niveau de vie du Québec, aux côtés d'autres mesures, dont l'immigration.

Cette lecture se confirme à la lumière des données sur l'évolution récente du niveau de vie au Québec et dans le reste du Canada (tableau 1). Entre 1998 et 2018, en dollars constants, la valeur ajoutée par habitant a crû de 7 900 \$ au Québec, une augmentation de 4 % inférieure à l'Ontario (+ 8 200 \$) et de 18 % inférieure à l'ensemble du Canada (+9 600 \$). En décomposant les facteurs derrière ces écarts, on constate que la croissance de la productivité du travail a expliqué 82 % de l'augmentation du niveau de vie au Québec, un poids plus faible que dans le reste du pays. Compte tenu des gains importants au cours des 20 dernières années au chapitre du taux d'emploi, si le Québec avait connu une progression similaire au reste du pays en termes de productivité du travail, une grande partie des écarts de niveau de vie de la province auraient été comblés.

Tableau 1 – Source de la croissance du niveau de vie pour le Canada et les provinces de l'Ontario et du Québec

Valeur ajoutée par habitant entre 1998 et 2018, en dollars enchaînés de 2012

	Variation du niveau de vie expliqué par un changement dans :			
	Variation du niveau de vie entre 1998 et 2018	Productivité du travail	Intensité du travail	Taux d'emploi global
Canada	+9 600 (100 %)	+8 900 (93 %)	-2 000 (-21 %)	+2 700 (28 %)
Ontario	+8 200 (100 %)	+8 100 (99 %)	-1 900 (-23 %)	+2 000 (24 %)
Québec	+7 900 (100 %)	+6 500 (82 %)	-3 200 (-40 %)	+4 600 (58 %)

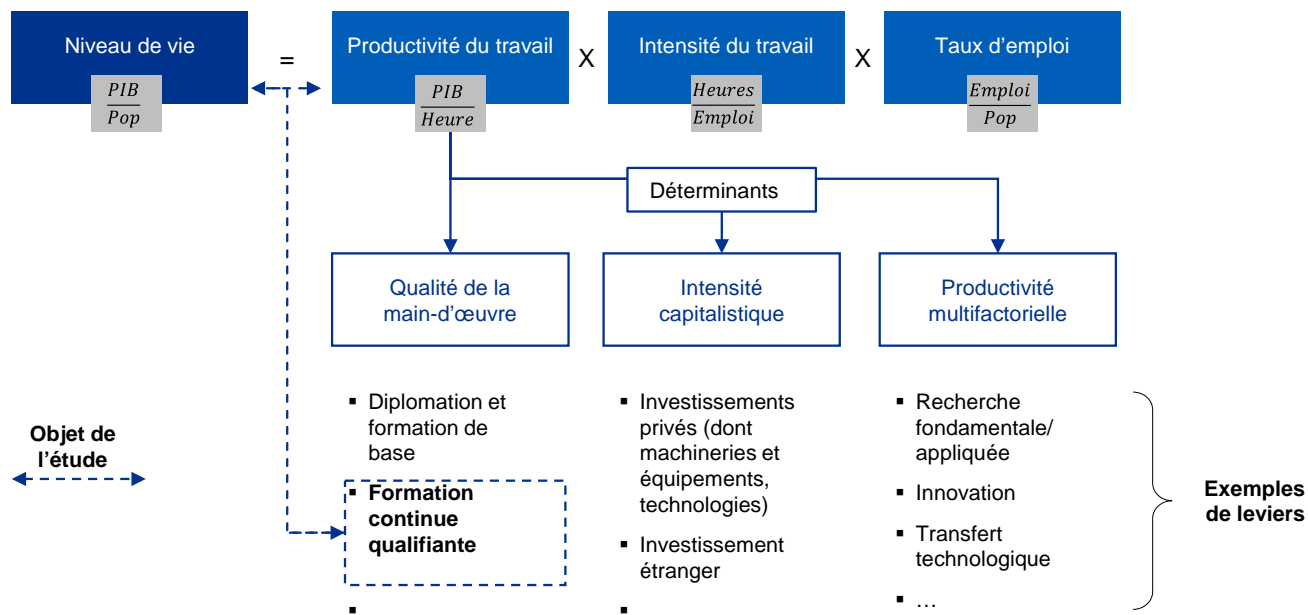
Source : Statistique Canada, Analyse KPMG

Agir sur la productivité n'est pas une mince affaire, car pour ce faire, on doit agir sur les trois déterminants principaux suivants :

- La qualité de la main d'œuvre;
- L'intensité capitalistique, qui mesure le stock de capital mis à la disposition des travailleurs;
- L'apport de l'innovation.

¹⁰ OCDE. *Working hours: latest trends and policy initiatives* <https://www.oecd.org/els/emp/2080270.pdf>

Figure 2 – Décomposition du niveau de vie, mesuré en PIB/Habitant



Source : Adapté du Centre sur la productivité et la prospérité des HEC Montréal, Analyse KPMG

La formation continue a donc un rôle fondamental dans le rehaussement de la productivité et, par extension, du niveau de vie. Une fois la formation de base complétée, et de pair avec l'investissement en capital et la capacité d'innovation, la formation continue constitue l'un des principaux leviers pour augmenter la productivité du travail. Ces trois déterminants ne sont d'ailleurs pas indépendants : l'innovation et les investissements en équipements peuvent eux-mêmes générer une demande de formation continue.

Des constats cohérents avec l'étude Comparer Montréal (4^e édition)

Le défi de productivité de l'ensemble du Québec est aussi celui de sa métropole, et les solutions y passent également par une amélioration de la contribution du capital humain. Selon la dernière étude Comparer Montréal de l'Institut du Québec :

« Montréal a un défi : sa productivité est la plus basse de toutes les villes nord-américaines analysées. Le taux de croissance observé entre 2015 et 2017 ne permet pas de conclure que Montréal relève bien ce défi. (...) »

Depuis 2015, l'année de la première édition de Comparer Montréal, l'indicateur du capital humain est une source de défis pour Montréal. En 2017 et en 2018, le classement montréalais s'était légèrement amélioré, mais en 2018, des villes nord-américaines ont amélioré leur performance et donc relégué Montréal au 14^e rang, le même rang qu'elle occupait en 2015.

Les défis sont toujours les mêmes : un faible taux de diplomation au baccalauréat et aux niveaux supérieurs et un taux de décrochage élevé aux niveaux supérieurs. (...) »

Sans un solide coup de barre, il sera difficile de redresser le cap dans la région métropolitaine, comme ailleurs au Québec. Il s'agit là, selon nous, du principal boulet que doit traîner Montréal, boulet qui pourrait à terme diminuer les chances de la métropole de progresser dans les classements économiques. Sans une amélioration du capital humain, la métropole aura quelques difficultés à augmenter sa productivité. »

Source : Institut du Québec (2019). Comparer Montréal: toujours une locomotive pour le Québec. Tableau de bord de la région métropolitaine de Montréal : 4^e édition

LA FORMATION CONTINUE QUALIFIANTE : UN LEVIER POUR RELEVER CES DEUX DÉFIS?

A priori, la formation continue peut permettre d'agir sur les deux enjeux mentionnés ci-haut, soit les nouvelles exigences du marché du travail et le retard du niveau de vie. Par le développement rapide de formations sur mesure, ainsi que par une plus grande capacité à répondre aux impératifs de l'adéquation formation-emploi, la formation continue peut permettre de tirer pleinement profit des transformations technologiques en cours, en plus de favoriser la croissance des entreprises dans un contexte de resserrement du marché du travail. En outre, puisque le rehaussement de la productivité du travail est l'un des principaux déterminants à long terme de la croissance du niveau de vie, la formation continue est susceptible de contribuer à l'enrichissement collectif des Québécois. Ces questions sont explorées dans la prochaine section.

2. La formation continue qualifiante : des impacts tangibles et démontrés sur la productivité du travail

Après ce court survol théorique, la formation continue de la main-d'œuvre apparaît comme un levier clé pour relever les défis de productivité du Québec dans un contexte de changements structurels importants du marché du travail. Or, la mesure de l'amplitude des effets de la formation continue sur la productivité et sur le niveau de vie est davantage une question empirique que théorique. Plusieurs organismes et chercheurs ont tenté de quantifier l'apport d'un accroissement de l'investissement dans la formation des employés sur la performance globale de l'entreprise.

Au Canada, la plupart des études d'importance effectuées sur cette question reposent sur la même source de données statistiques, soit l'Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE), qui a eu lieu entre 1999 et 2006, et qui couvrait 6 350 établissements d'affaires et près de 25 000 employés. L'enquête, qui est considérée comme statistiquement représentative de l'ensemble des PME canadiennes, s'attarde principalement à l'implantation de technologies de l'information, les types de formation déployés, la rémunération et la performance financière des firmes. Les données colligées dans le cadre de cette enquête représentaient ainsi une occasion unique d'étudier les effets de l'accroissement du capital humain sur la productivité de la main-d'œuvre, en particulier dans l'usage de nouvelles technologies (TIC). L'EMTE définit la formation formelle comme étant une formation ayant un format prédéfini, un contenu spécifique et un progrès pouvant être contrôlé et/ou évalué.

UN EFFET DIRECT SUR LA PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL

L'effet le plus direct de la formation continue qualifiante, et celui qui est le plus fréquemment cité dans la littérature économique, est sur la productivité du travail. La littérature économique montre que la formation continue qualifiante dans un contexte structuré est le type de formation qui amène les gains les plus importants et les plus significatifs (sur le plan statistique) sur la productivité du travail.

Une étude phare publiée par le ministère des Finances du Canada en 2004 et qui utilise le EMTE comme échantillon examine la relation entre la formation et l'éducation de la technologie sur la productivité de la firme. Le document de recherche conclut que lorsque la proportion des employés qui reçoit une formation en classe portant sur l'utilisation des ordinateurs augmente de 10 %, la productivité de l'entreprise, mesurée en valeur ajoutée par travailleur, augmentait de 3,5 %. Fait intéressant à noter, aucun impact significatif n'est décelé pour la formation non structurée en milieu de travail. Cet « avantage » relatif de la formation structurée est observé en ajoutant plusieurs variables de contrôle comme le niveau d'éducation des employés, le secteur d'activité économique, la prévalence des TI dans l'entreprise ou la taille des entreprises selon l'emploi. Une hypothèse que soutiennent les auteurs pour expliquer ces constats est que les employés potentiellement moins qualifiés bénéficient d'un environnement d'apprentissage plus structuré pour réaliser les bénéfices de productivités associées aux TIC.

Les auteurs font remarquer que ces conclusions sont cohérentes avec celles de Bishop (1994)¹¹ qui trouve, à partir de données américaines, qu'en général, l'apprentissage structuré ou fourni à l'extérieur du milieu de travail génère des gains de productivité près deux fois supérieurs à l'apprentissage informel ou en entreprise, soit des gains de 16 % pour l'apprentissage en classe et de 9,5 % pour la formation en entreprise. De plus, ces gains liés aux formations en classe perdurent plus longtemps en plus de se transférer plus facilement d'une entreprise à l'autre lorsque l'employé changeait d'entreprise.

Par ailleurs, Benoit Dostie, professeur à HEC Montréal, a aussi largement contribué à la littérature dans le domaine de la formation et de la productivité au Canada. Dans sa publication intitulée *Estimating the Returns to Firm-Sponsored On-the-Job and Classroom Training*, publiée en 2010, il utilise aussi l'échantillon EMTE, mais il effectue un contrôle de la variable structurée et non structurée de la formation des employés. Il arrive aux constats suivants : en prenant aussi la valeur ajoutée par emploi comme mesure d'intérêt, un employé ayant reçu une formation structurée est 11% plus productif qu'un employé n'ayant pas reçu une telle formation. Selon l'échantillon, le fait d'avoir suivi une formation en milieu de travail qui n'est pas accompagné d'une formation structurée mènerait vers un gain en productivité de 3,4 %, ce qui semble indiquer qu'une formation structurée en classe est plus productive qu'une formation non structurée.

À travers ses recherches subséquentes, Dostie a démontré que l'avantage relatif de la formation structurée en classe se maintenait en contrôlant l'âge des travailleurs (le rendement sur investissement de la formation diminuant avec l'âge) ainsi que le taux de roulement dans l'entreprise (un haut roulement est typiquement associé à des entreprises moins productives et davantage portées vers la formation non structurée).

Le lien entre la productivité et la formation n'est pas seulement concluant au Canada. Plusieurs chercheurs internationaux se sont aussi penchés sur la question. Au Royaume-Uni, une étude nommée *The Impact of Training on Productivity and Wages: evidence from British panel data*, publiée par l'Oxford Bulletin of Economics and Statistics en 2006, étudie le lien entre la formation liée au travail, la performance des entreprises et la rémunération des travailleurs. L'étude utilise des données recueillies pendant près de 14 ans d'observations portant sur la performance de plusieurs firmes, ainsi que sur les employés de ces firmes. Notamment, la variable d'intérêt sur la formation provient d'une question de sondage qui cherchait à savoir si les employés avaient participé à une formation lors de la période étudiée. Les résultats démontrent qu'une augmentation de 10 % de la proportion des employés ayant reçu une formation liée à l'emploi¹² augmente la productivité de l'organisation (mesurée en bénéfice brut par rapport au nombre d'employés) de 6 %. De plus, les employés de l'échantillon ayant été formés ont vu leur salaire augmenter de 3 %.

Quels sont les facteurs pouvant expliquer le consensus à l'avantage des formations structurées par rapport aux formations non structurées offertes en milieu de travail? Selon les auteurs, les causes possibles sont :

- Au plan purement quantitatif, les formations en milieu de travail sont susceptibles d'interrompre la production, pouvant ainsi mener à une réduction directe de la productivité mesurée en valeur ajoutée par emploi. Cet effet ne devrait s'observer qu'à court terme.
- Certaines études (Black and Lynch, 1996) suggèrent que les employés qui sont encouragés à poursuivre des formations structurées hors du milieu de travail attribuent une plus grande valeur à ce type de formation et augmentent leurs efforts en conséquence, par rapport à des formations non structurées.
- En lien avec le point précédent, les études démontrent que les certifications et habiletés acquises par des formations structurées envoient un signal qui est reconnu par l'ensemble des entreprises d'un secteur (le diplôme est reconnu par tous). Les acquis sont ainsi plus transférables d'un employeur à l'autre, et donc plus durables. Cette dynamique veut même que la formation structurée génère des externalités sectorielles : une plus forte prévalence de formation certifiée est susceptible de rehausser la productivité moyenne de l'ensemble d'un secteur, étant donné la mobilité des travailleurs.

¹¹ John H. Bishop, 1994. *The Impact of Previous Training on Productivity and Wages*.

¹² Cette étude ne distingue pas entre formation structurée et non structurée.

- Par ailleurs, Dostie souligne que le contenu des formations est à la base des impacts différenciés entre les formations structurées et non structurées. Effectivement, les sujets des formations non structurées sont généralement moins propices à rehausser la productivité. À travers l'échantillon de l'EMTE, les formations en milieu de travail les plus fréquentes comprenaient l'orientation en début d'emploi, les activités de renforcement de l'esprit d'équipe, des activités avec un impact négligeable sur la productivité du travail. Les formations structurées, quant à elles, insistent davantage sur des connaissances de base et améliorent la littératie/numératie, contribuant plus directement au capital humain (Zwick, 2005).
- Finalement, il est fréquemment mentionné que la formation non structurée est souvent une réponse de l'entreprise à des occurrences de taux de roulement particulièrement élevés, et ce, afin de pallier un déclin de la productivité.

UN IMPACT NON NÉGLIGEABLE SUR LES SALAIRES

Si la formation continue qualifiante a un effet direct et important sur la productivité du travail, la théorie économique nous suggère que la rémunération des employés devrait suivre. Les études s'étant penchées sur la question montrent que l'impact salarial est tangible, mais qu'il est un peu plus faible que l'impact sur la productivité. Cela suggère que l'employé n'est pas l'unique bénéficiaire du rehaussement de sa productivité.

À travers la littérature, les primes salariales liées à la formation varient généralement entre 3 % et 12 %, et cette augmentation salariale est généralement plus élevée dans le secteur manufacturier que non manufacturier. En général, les employés peu qualifiés (sans diplôme postsecondaire) sont ceux qui bénéficient le plus d'une formation structurée.

- Turcotte (2004) évalue la prime salariale à la formation à environ 3,5 % lorsque la proportion d'employées suivant une formation liée aux TIC augmente de 10 %. En général, l'impact mesuré sur les salaires est environ 2 fois moins élevé que l'impact sur la productivité. L'auteur rappelle que puisque l'employeur défraie les coûts de formation, il ne répertorie pas l'ensemble des gains de productivité en salaires plus élevés. C'est donc dire qu'il s'approprie – ou « conserve » – une partie des gains de productivité dans le but de couvrir les coûts de formation.
- Similairement, Dostie (2010) évalue le rendement salarial à la formation en classe entre 1 % et 3,5 %, un rendement plus faible que les gains de productivité. Alors que l'impact sur la productivité décroît avec l'âge de l'employé formé, la prime salariale se maintient davantage.
- Une étude australienne publiée en 2017, *The returns to mature-age education in Australia* examine les bénéfices potentiels de la poursuite d'études qualifiantes et de différentes formations professionnelles pour les personnes âgées entre 25 et 60 ans. Plus précisément, les auteurs se concentrent sur les diplômes qualifiants obtenus par les individus de ce groupe d'âge (secondaire, collégial, professionnel, universitaire, etc.). L'étude est basée sur le recensement Household Income and Labour Dynamics in Australia (HILDA), et comporte 15 années de données, soit la période allant de 2001 à 2015. Les auteurs constatent une augmentation du taux horaire liée à l'obtention d'une qualification supplémentaire se situant entre 6,5 % et 9,5 % pour les individus qui participent à ces formations.
- Une autre étude réalisée en Belgique confirme aussi un lien entre la formation et le salaire. En effet, *The impact of training on productivity and wages*, publiée par l'*Institute of Labor Economics (IZA)*, étudie un échantillon substantiel qui comporte environ 170 000 firmes belges qui sont obligées par une loi de déclarer les formations offertes à leurs employés et d'indiquer le nombre d'heures de formation. Les auteurs constatent qu'un employé ayant suivi une formation gagne un salaire plus élevé qu'un employé non formé. Le salaire est plus élevé d'environ 12 % en moyenne, avec une prime de formation plus élevée dans le secteur manufacturier.

Un autre angle d'analyse permettant d'évaluer l'impact de la formation continue sur la productivité et la rémunération est de procéder par analyse du rendement sur investissement des dépenses de formation encourues par les firmes. Comme les données détaillées sur les coûts sont très rares, le rendement sur l'investissement de la formation est un sujet qui n'a pas souvent été traité dans la littérature scientifique.

Au Portugal, une étude nommée *The Return to Firm Investments in Human Capital*, publiée en 2008, visait à déterminer le rendement sur les investissements en capital humain sous la forme de formation structurée en classe ou en milieu de travail. L'échantillon utilisé, couvrant la période allant de 1995-1999, provient d'un recensement annuel obligatoire des grandes firmes (100 employés et plus) mandaté par le Ministère de l'Emploi, de la Solidarité et de la Sécurité sociale du Portugal. Le résultat principal de l'étude montre que le rendement sur l'investissement pour les entreprises qui investissent dans la formation de leurs employés se situait entre 6,7 % et 8,6 %.

L'IMPORTANCE DE LA CERTIFICATION ET DE LA RECONNAISSANCE DE L'ACQUISITION DES COMPÉTENCES

La conclusion de cette brève revue de littérature est sans équivoque : la formation continue représente un levier important pour augmenter la productivité du travail et, par le fait même, pour rehausser le salaire des travailleurs qui en bénéficient. Selon les études analysées, les primes salariales liées à la formation varient généralement entre 3 % et 12 %, et plus près du bas de cette fourchette dans un contexte canadien. Selon ces intervalles d'impact, et à titre illustratif, un emploi rémunéré à un taux horaire de 25 \$, soit la moyenne provinciale en 2018, verrait sa rémunération passer à un niveau de 26 \$-28 \$ de l'heure, soit de 2 000 \$ à 6 000 \$ de rémunération brute supplémentaire par année par rapport à un emploi équivalent ne bénéficiant pas de formation continue.

Plus encore, la littérature pointe vers un rôle plus structurant de la formation structurée et formelle. En général, les experts trouvent qu'en comparaison avec la formation informelle en milieu de travail, la formation structurée mène à des gains plus importants en termes de productivité, de primes salariales, et de rendement sur l'investissement. Cela s'explique notamment par des acquis mieux reconnus sur le marché de l'emploi, des compétences plus transférables d'un emploi à l'autre menant à des externalités sectorielles, un niveau d'effort plus soutenu chez les personnes formées dans un contexte structuré, ainsi que des sujets de formation potentiellement plus formateurs et plus pertinents.

3. Tendances récentes de la formation continue qualifiante au Québec

Cette section illustre les principales tendances liées à la formation continue au Québec, d'abord au chapitre de la réglementation incitative à la formation en entreprise et son évolution, puis en ce qui concerne les pratiques de formation adoptées par les entreprises. Même s'il a été confirmé à la section précédente que l'apprentissage formel représentait le plus important potentiel d'augmentation de la productivité parmi les modes de formation, il est aussi un mode de formation particulièrement exposé à des contraintes d'entreprise qui limitent la portée des incitatifs actuels.

L'INCITATION À LA FORMATION CONTINUE AU QUÉBEC

Le Québec reconnaît depuis plusieurs années l'importance de la formation en milieu de travail comme levier de développement économique. En juin 1995, la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, ou Loi sur les compétences, était adoptée. En vertu de cette Loi, les entreprises disposent des options suivantes :

- Investir annuellement l'équivalent d'au moins 1 % de leur masse salariale dans la réalisation d'activités de formation (d'où l'appellation commune de « Loi du 1 % »);
- Verser au Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre un montant équivalent. Ce fonds finance plusieurs programmes en lien avec la formation. La Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), de concert avec le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, sont mandatés pour administrer ces programmes. Revenu Québec est mandaté pour coordonner les déclarations de montants investis ou le versement au Fonds, le cas échéant.

L'objectif de la Loi est « d'améliorer la qualification et les compétences de la main-d'œuvre actuelle et future par l'investissement dans la formation, par l'action concertée des partenaires patronaux, syndicaux et communautaires et des milieux de l'enseignement ainsi que par le développement des modes de formation et la reconnaissance des compétences des travailleurs en emploi.¹³ »

Même si la reconnaissance des acquis est au cœur du texte de loi, l'interprétation quant à la pertinence des activités de formation est laissée aux entreprises (tableau suivant). Dans son Guide sur les dépenses de formation admissibles, la CPMT propose que « de manière générale, pour déterminer si une activité de formation est admissible, on se pose la question suivante : la formation offerte permettra-t-elle à cet employé d'être plus compétent pour exercer un emploi? » Ainsi, les formations offertes par une ressource accréditée ou données dans le cadre d'un plan de formation préparé par un employeur sont considérées admissibles.

¹³ <https://www.cpmt.gouv.qc.ca/grands-dossiers/loi-competences/index.asp>

Tableau 2 Activités de formation admissibles en vertu du Règlement sur les dépenses de formation admissibles

Ressources internes :	Ressources externes :
<ul style="list-style-type: none">■ service de formation agréé;■ service de formation multiemployeur agréé.	<ul style="list-style-type: none">■ établissement d'enseignement reconnu;■ organisme formateur agréé ou formateur agréé;■ ordre professionnel;■ association.
Autres ressources :	
<ul style="list-style-type: none">■ formation donnée dans le cadre d'un plan de formation de l'entreprise*;■ formation organisée par une mutuelle de formation;■ formation découlant d'une entente patronale-syndicale;■ formation reliée à une contribution au Fonds de formation de la Commission de la construction du Québec*;■ formation visant l'établissement d'un programme d'équité salariale.	

Source : CPMT

Quant aux revenus du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, ils servent à financer divers programmes, incluant :

- Le Soutien collectif à l'adéquation formation emploi, un programme servant principalement à financer les Comités sectoriels de main-d'œuvre.
- Le Soutien régionalisé aux entreprises pour le développement de la main-d'œuvre, qui finance de manière directe les entreprises, notamment pour la formation de base, la francisation, la mobilité des travailleurs, la préparation de la relève entrepreneuriale, etc. En 2016-2017, ces deux programmes représentaient 91 % du total des sommes accordées par le Fonds.
- Les autres programmes financés incluent les programmes de soutien et d'incitatifs pour l'accueil de stagiaires, les programmes de formation menant à certaines professions priorisées par la CPMT, ainsi que certains programmes de recherche appliquée visant une meilleure connaissance des pratiques de formation et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.

L'ÉVOLUTION DU CADRE LÉGAL

La Loi du 1 % a connu plusieurs évolutions depuis 1995. De 1996 à 1998, le seuil d'admissibilité des entreprises selon leur masse salariale, initialement fixé à 1 000 000 \$, a été abaissé à 500 000 \$ puis à 250 000 \$. Au budget 2003-2004, le gouvernement du Québec a promis de rehausser le seuil à son niveau de 1 000 000 \$, répondant ainsi aux préoccupations du milieu entrepreneurial selon lesquelles les coûts administratifs et ceux liés à la conformité étaient supérieurs aux bénéfices potentiels de la Loi pour les petites entreprises¹⁴. Suivant le même argumentaire lié aux coûts de conformité, lors du budget 2015-2016, le gouvernement a de nouveau rehaussé le seuil à 2 000 000 \$ de masse salariale minimale.

¹⁴ Dostie (2015).

Les modèles « train-or-pay » fonctionnent-ils? Le cas du Québec

La loi du 1 % au Québec est un exemple d'incitatif à la formation du type « train-or-pay », où les entreprises doivent démontrer des efforts de formation de la main-d'œuvre ou accepter de payer une forme de taxe en contrepartie. Ce type de modèle est déployé également en Australie, en Belgique, en Grèce, en Espagne et au Royaume-Uni. En général, on lui reconnaît l'avantage d'être relativement simple à administrer pour l'État, mais l'inconvénient majeur de procurer très peu de contrôle sur la qualité de l'enseignement (OCDE).

La modification du seuil de 250 000\$ à 1 000 000 \$ en 2004 a permis de mettre à profit l'échantillon précédemment évoqué de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE) pour évaluer la réponse des entreprises au changement du seuil d'admissibilité.

Dans un article de 2015, le chercheur Benoit Dostie a démontré par analyse économétrique que les firmes nouvellement exclues de la législation (soit les firmes avec une masse salariale entre 250 000 \$ et 1 000 000 \$) avaient réagi en délaissant les formations structurées pour davantage de formations non structurées, laissant le niveau total de formation peu modifié. Il en conclut que la législation québécoise n'avait que peu d'impact sur le niveau total de formation pour les firmes avec une masse salariale entre 250 000 \$ et 1 000 000 \$, mais qu'elle incitait les firmes qui y étaient soumises à opter pour de la formation structurée, le plus souvent à l'extérieur des entreprises.

Qui plus est, le rehaussement du seuil de masse salariale admissible signifie qu'une part croissante des entreprises n'est plus incitée à offrir de la formation structurée. Dans le cadre de la dernière modification du cadre réglementaire, le nombre d'employeurs assujettis à la Loi a diminué de plus de la moitié (de 17 667 à 8 856). Aussi, nous verrons un peu plus loin que seulement le quart de la main-d'œuvre salariée du Québec est « formé » sous l'égide de la Loi sur les compétences. C'est donc dire que malgré la législation en place, les employeurs du trois quart de la main-d'œuvre salariée du Québec ne sont pas incités par le cadre actuel à augmenter leur offre de formation continue ou à offrir des formations structurées.

Ce constat n'est pas anodin en considérant la littérature selon laquelle la formation qualifiante et structurée est celle qui mène à des gains plus importants en termes de productivité, de prime salariale, et de rendement sur investissement.

Source : OCDE, Dostie (2015), Analyse KPMG

L'APPLICATION DE LA LOI SUR LES COMPÉTENCES

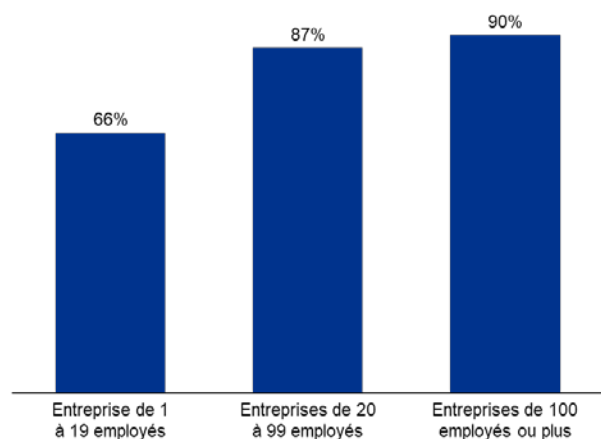
ENTREPRISES ET EMPLOIS ASSUJETTIS

Il existe très peu de données sur la formation continue en entreprise au Québec. Statistique Canada produisait *l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes*, mais celle-ci a été interrompue en 2008, tout comme *l'Enquête sur l'accès et le soutien à l'éducation et la formation*, dont la publication a cessé en 2010. Ces données, datant de plus de 10 ans, montraient notamment que le Québec était largement derrière la moyenne canadienne au chapitre du taux de participation des travailleurs adultes à des activités de formation structurées liées à l'emploi (27 % au Québec contre 36 % dans l'ensemble du Canada).

Les dernières données d'intérêt proviennent du rapport quinquennal 2013-2018 de la CPMT, qui en plus de certaines données administratives provenant de Revenu Québec, reprenait notamment les résultats de *l'Enquête sur les pratiques de formation en emploi au Québec en 2014*, commandée par la CPMT à l'Institut de la statistique du Québec.

L'enquête montre qu'en 2014, 86 % des employeurs assujettis à la Loi sur les compétences ont déclaré avoir investi au moins 1 % de leur masse salariale en formation. Plus précisément, 60,5 % des entreprises ont investi entre 1 % et 1,5 %, alors que 25,9 % d'entre elles ont investi 1,5 % ou plus. À la suite de la hausse du seuil d'assujettissement, la proportion d'entreprises déclarant investir au moins 1 % est passée à plus de 91,3 % en 2016, signe que les dépenses de formation augmentent avec la taille des entreprises (figure suivante).

Figure 3 – Proportion des entreprises ayant investi au moins 1 % de leur masse salariale selon leur taille 2014, en %



Source : Institut de la statistique du Québec, *Résultats de l'Enquête sur les pratiques de formation en emploi au Québec en 2014*

Au total, on constate qu'un peu plus de 50 % des emplois salariés au Québec (excluant les travailleurs autonomes) se retrouvent chez des employeurs assujettis à la Loi, et que le taux de formation chez ces mêmes employeurs est à son tour légèrement au-dessus de 50 %. C'est donc dire qu'un peu plus du quart de la main-d'œuvre salariée du Québec est « formé » sous l'égide de la Loi sur les compétences. À noter que le personnel-cadre, professionnel et d'ingénierie est proportionnellement plus formé (60 % des emplois assujettis en 2016) comparativement au personnel administratif et technique (47 %).

Tableau 3: Répartition des employées et employés formés dans les entreprises répondantes par rapport à l'ensemble des travailleuses et travailleurs du Québec de 2013 à 2016, selon le seuil d'assujettissement

Année (Seuil)	2013 (1 M\$)	2014 (1 M\$)	2015 (2 M\$)	2016 (2 M\$)
Nombre d'employés au Québec	3 494 000	3 501 900	3 537 900	3 577 900
Nombre d'employés déclarés chez les employeurs assujettis	2 008 179	2 153 083	1 649 130	1 922 018
Nombre d'employés formés déclarés chez les employeurs assujettis	1 021 516	1 139 507	870 058	1 030 419
Pourcentage d'employés travaillant chez des employeurs assujettis par rapport à l'ensemble des employés du Québec	57,5 %	61,5 %	46,6 %	53,7 %
Taux de formation dans les entreprises assujetties	50,9 %	52,9 %	52,8 %	53,6 %
Taux de formation chez les employés déclarés par les employeurs assujettis par rapport à l'ensemble des employés du Québec	29,2 %	32,5 %	24,6 %	28,8 %

Source : Extrait d'un tableau produit par la CPMT

Un bref portrait de la formation continue dans le réseau collégial public du Québec est présenté dans l'encadré suivant.

La formation continue au collégial au Québec

Selon des données colligées par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES), l'on comptait :

- 37 000 étudiants à la formation continue de niveau collégial en 2017-2018, dont 28 300 (76 %) dans le réseau d'enseignement public;
- Entre 10 000 et 11 000 diplômes octroyés par année en formation continue par le réseau des cégeps, principalement en formation technique (95 % des diplômes par année).
- Les domaines menant le plus souvent à des diplômes et certifications sont l'administration et informatique (35 % des diplômes de formation continue dans les cégeps en 2017), les services sociaux, éducatifs et juridiques (22 %), le domaine du bâtiment et des travaux publics (12 %), et la santé (9 %).

Source : MEES

TYPES DE FORMATION PRIVILÉGIÉS

Les types de formation privilégiés et la proportion des employeurs assujettis y ayant recours sont présentés au tableau suivant. La diversité des types de formation utilisée reflète les besoins spécifiques et variés des entreprises, qui en grande majorité (87% des employeurs assujettis en 2016), déclarent utiliser 3 types de formation ou plus.

La formation structurée et qualifiante réalisée par des établissements d'enseignement reconnus arrive au 3^e rang des types de formation privilégiés par les entreprises, alors que 58 % des entreprises assujetties y avaient recours en 2016. Ce type de formation est précédé des activités de formation offertes par des établissements/ressources autres que celles reconnues par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (76 %) ainsi que des activités de formation du type congrès et séminaires (72 %) qui sont de loin les types les plus privilégiés.

On note aussi une forte augmentation de la proportion des employeurs ayant recours aux établissements d'enseignement reconnus en 2016, reflet principalement de la hausse du seuil d'assujettissement de masse salariale (de 1 M\$ à 2 M\$) évoqué plus haut.

Tableau 4 : Types de formation et proportion des employeurs assujettis ayant déclaré les utiliser pour les années 2013 à 2016, selon le seuil d'assujettissement

Types de formation	2013 (1 M\$)	2014 (1 M\$)	2015 (2 M\$)	2016 (2 M\$)
Activités de formation offertes par des établissements ou des ressources internes ou externes autres que celles reconnues ou agréées par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (formation offerte dans le cadre d'un plan de formation adopté par l'entreprise)	70 %	70 %	74 %	76 %
Activités de formation offertes lors de colloques, de congrès ou de séminaires	62 %	61 %	69 %	72 %
Établissement d'enseignement reconnu (par exemple : centres de formation des commissions scolaires, cégeps)	47 %	45 %	59 %	58 %
Organisme formateur et formateur agréés par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	48 %	46 %	53 %	53 %
Activités de formation offertes par un ordre professionnel régi par le Code des professions du Québec	40 %	40 %	49 %	51 %

Types de formation	2013 (1 M\$)	2014 (1 M\$)	2015 (2 M\$)	2016 (2 M\$)
Activités de formation offertes par une association (organisme dont le but est d'assurer le perfectionnement de ses membres)	47 %	44 %	48 %	51 %
Accueil de stagiaires ou d'enseignantes et d'enseignants stagiaires dans le cadre d'un programme d'enseignement reconnu	23 %	24 %	28 %	30 %
Service interne de formation agréé par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	13 %	12 %	14 %	15 %
Formation offerte dans le cadre d'une entente patronale syndicale (formation donnée conformément à une entente entre l'employeur et le syndicat pour réaliser un plan de formation)	8 %	8 %	12 %	12 %
Participation au Programme d'apprentissage en milieu de travail ou à une autre stratégie issue du Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre	10 %	9 %	11 %	10 %
Service interne de formation multiemployeur agréé par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	7 %	7 %	7 %	7 %
Dépenses effectuées en ayant recours aux services d'une mutuelle de formation reconnue	3 %	3 %	3 %	3 %
Versements à une mutuelle de formation reconnue	2 %	2 %	2 %	2 %

Source : Extrait d'un tableau produit par la CPMT

MOTIFS OU CONTRAINTES À LA FORMATION

Par ailleurs, les motivations des entreprises qui organisent des activités de formation sont le reflet des défis économiques présentés à la section 1. Effectivement, 68 % des entreprises sondées en 2014¹⁵ mentionnent l'accroissement de la productivité et l'efficacité comme motivation pour l'investissement en formation, une proportion qui se situe à 65 % pour l'adaptation aux changements, dont les innovations technologiques. Les entreprises semblent donc bien au fait des effets potentiels de la formation sur leur performance.

¹⁵ INFRAS inc. (2014). Sondage mené à la demande de la CPMT auprès de 1 607 répondants issus d'entreprises, de promoteurs collectifs et d'organisations diversifiées. Ce sondage visait à « cerner les difficultés que les employeurs ont pour remplir leur obligation et de les informer des moyens que la Loi met à leur disposition pour investir en formation » (CPMT).

Figure 4 – Principales motivations des entreprises pour organiser de la formation
2014, en %



Source : INFRAS inc., 2014

Il est intéressant de comparer ces résultats avec les réponses données par les entreprises qui déclarent ne pas investir 1 % de leur masse salariale en formation. Ainsi, selon des données 2014¹⁶, trois grands motifs sont évoqués :

- 61 % des entreprises jugent que leur niveau d'investissement est suffisant pour leurs besoins tout en étant inférieur à 1 %;
- 50 % mentionnent le manque de ressources financières pour investir;
- 27 % évoquent l'impossibilité de retirer des employés la production pour les placer en situation de formation.

À la lumière des différentes données disponibles et colligées par la CPMT, il est clair que même si la majorité des entreprises voit les bénéfices potentiels de la formation au chapitre de la productivité et de l'adaptation aux changements technologiques, les contraintes organisationnelles comme les ressources financières ou la difficulté à dégager les employés pour les former viennent contraindre l'efficacité des mesures incitatives légales en place. En particulier, s'il a été démontré plus haut que l'apprentissage formel en classe représentait un important potentiel d'augmentation de la productivité parmi les modes de formation, il est aussi un mode de formation particulièrement exposé à ces contraintes d'entreprise, et ce, malgré les mesures gouvernementales visant à réduire le fardeau administratif de conformité à la Loi.

¹⁶ Institut de la statistique du Québec, *Résultats de l'enquête sur les pratiques de formation en emploi au Québec en 2014*, septembre 2016. Enquête menée pour le compte de la CPMT en 2016 auprès de 6 400 organisations.

4. Leçons apprises de l'international

Cette section vise à documenter la mise en œuvre des programmes de la formation continue à travers différentes juridictions en procédant par analyse comparative. Après un bref survol des analyses de l'OCDE quant à la performance des systèmes de formation continue à travers les économies développées, certains cas précis sont exposés. Les cas choisis présentent des économies qui se distinguent par leur productivité au-dessus de la moyenne parmi les pays industrialisés.

À la lumière de la littérature et des données québécoises : le Québec est-il sur la bonne voie? Cette question est multidimensionnelle et déborde largement du cadre de cette étude. Les comparaisons internationales peuvent apporter des éclairages supplémentaires sur cette question.

LA COMPARAISON DES SYSTÈMES DE FORMATION CONTINUE PAR L'OCDE

Un point de départ pour aborder cette question se trouve dans l'étude *Getting Skills Right, Future-Ready Adult Learning Systems*, dans laquelle l'OCDE a documenté les systèmes de formation continue dans 32 pays afin de déterminer s'ils sont prêts à relever les défis du marché du travail. Les constats de cette étude ont mené l'OCDE à évaluer les juridictions en s'appuyant sur 7 dimensions pouvant également être interprétées comme des priorités d'intervention pour les pays développés. Ces 7 dimensions sont l'urgence, la couverture, l'inclusion, la flexibilité, l'adéquation, l'impact et le financement. Les dimensions, leur définition et les indicateurs mesurables, ainsi que le score canadien et celui de l'OCDE sont présentés en détail au tableau de la page suivante. On constate que le Canada se situe majoritairement très près du score moyen de l'OCDE, mais est également loin d'être en tête de peloton, notamment pour l'impact mesuré de ses programmes de formation continue.

Sans pouvoir évaluer directement le score du Québec selon ce cadre d'analyse, il est fort possible que le Québec fasse moins bonne figure que l'ensemble du Canada, notamment en raison des dimensions suivantes :

- **L'urgence d'agir est susceptible d'être plus criante au Québec**, en raison notamment d'une population qui vieillit plus vite que dans le reste du pays, et d'un niveau de littératie plus faible que la moyenne canadienne (OCDE);
- **La couverture est probablement plus faible au Québec**. Tel que vu précédemment, des données de Statistique Canada (datant de plus de 10 ans) montraient notamment que le Québec était largement sous la moyenne canadienne au chapitre du taux de participation des travailleurs adultes à des activités de formation structurées liées à l'emploi (27 % au Québec contre 36 % dans l'ensemble du Canada). Plus récemment, des données de 2010 obtenues par des chercheurs de l'Université Carleton¹⁷ ont montré par une analyse de régression que les employés du Québec avaient une plus faible probabilité de bénéficier de formations payées par leur employeur par rapport aux employés des autres provinces. En contrôlant plusieurs caractéristiques sociodémographiques des employés, en plus d'un ensemble de caractéristiques des entreprises, les hommes adultes à l'emploi d'entreprises québécoises avaient une probabilité 3 % moins élevée de bénéficier de formations payées par leur employeur. Ce désavantage se situait à 5 % chez les femmes québécoises adultes, suggérant par ailleurs des lacunes au chapitre du caractère **inclusif** de la formation continue au Québec.

¹⁷ Ci et al. IZA Journal of Labor Policy (2015). *Wage returns to mid-career investments in job training through employer supported course enrollment: evidence for Canada*.

— **Le financement global de l'éducation est plus faible au Québec** que dans le reste du Canada. Les données de Statistique Canada, reprises par le Centre sur la productivité et la prospérité de HEC Montréal, montrent un retard du Québec dans le niveau et la croissance des dépenses réelles en éducation par habitant au cours des dix dernières années. En 2017, le Québec accusait un retard de 8,4 % sur la moyenne canadienne ou l'équivalent de 801 \$ par habitant de 5 à 25 ans.

Figure 5 – Tableau de bord des priorités pour l'apprentissage des adultes selon l'OCDE, et score canadien



Source: OCDE, (2019). *Getting Skills Right : Engaging low-skilled adults in learning.*

Tableau 5 : Tableau de bord des priorités pour l'apprentissage des adultes selon l'OCDE, et score canadien

Score normalisé de 0 à 1, 1 étant le meilleur score (sauf pour la dimension i. Urgence)

Dimension	Définition	Exemples d'indicateurs	Indice 0 -- 1	
			Canada	OCDE
i	Urgence	À quel point la nécessité d'actualiser le système de formation continue est-elle urgente?	0,26	0,42
ii	Couverture	Dans quelle mesure les individus et les entreprises sont-ils impliqués dans la formation continue?	0,73	0,51
iii	Inclusion	Dans quelle mesure les possibilités d'apprentissage des adultes sont-elles inclusives?	0,45	0,50
iv	Flexibilité	Les possibilités de formation continue sont-elles flexibles et les conseils sont-ils facilement disponibles?	0,43	0,45
v	Adéquation	Est-ce que la formation continue est alignée avec les besoins du marché du travail?	0,67	0,57
vi	Impact	Quel est l'impact de la formation continue?	0,53	0,52
vii	Financement	Dans quelle mesure le système de formation continue est-il financé?	0,57	0,44

Source : OCDE, (2019). *Getting Skills Right : Engaging low-skilled adults in learning.*

Les résultats de l'étude de l'OCDE montrent que la qualité de la formation (dimension « Impact ») est cruciale et, qu'à cet égard, la certification et l'évaluation des acquis jouent un rôle fondamental. L'OCDE mentionne d'ailleurs que « la formation doit être de haute qualité si elle veut atteindre ses objectifs. Bien que la qualité soit difficile à mesurer, l'assurance de la qualité des prestataires et des programmes d'apprentissage pour adultes est possible grâce à la certification, au suivi et à l'évaluation. »

L'étude montre que même si des efforts particuliers sont faits dans plusieurs pays sur d'autres dimensions pour assurer que les programmes de formation continue sont accessibles au plus grand nombre, ou qu'ils visent une adéquation avec le milieu du travail, ces efforts sont peu susceptibles de mener aux gains de productivité attendus si la qualité des formations comme telles ne fait pas l'objet d'une attention spécifique. Plus encore, « les programmes de formation de mauvaise qualité ainsi que l'absence d'un mécanisme de contrôle sur la performance des programmes mènent généralement à un sous-investissement public ou privé ainsi qu'à une faible participation aux programmes de formation continue. »

Si l'assurance de la qualité est essentielle, le contrôle rigoureux de la qualité des formations amène également son lot de défis et contraintes, dont le nombre croissant et la variété des fournisseurs de services de formation, ainsi que les nouveaux modes d'apprentissage plus flexible (dont les formations en ligne).

Comment ces défis sont-ils abordés dans les pays les plus performants au chapitre de la formation continue? La section suivante illustre quelques pratiques visant à maximiser l'impact des formations.

LES MESURES ADOPTÉES DANS LES PAYS DÉVELOPPÉS POUR ASSURER LA QUALITÉ DES FORMATIONS CONTINUES

Les préoccupations quant à la qualité de la formation continue sont partagées par la majorité des pays développés. Ces préoccupations semblent aussi croissantes : les pays étudiés par l'OCDE¹⁸ sont de plus en plus nombreux à adopter des mesures afin d'établir des standards, évaluer les organismes de formation ou les personnes formées, ainsi qu'établir des méthodes innovantes pour mesurer et communiquer l'impact de la formation continue.

¹⁸ Cette section est basée sur OCDE (2019). *Getting Skills Right, Future-Ready Adult Learning Systems*.

PLUSIEURS JURIDICTIONS MISENT SUR UN ORGANISME INDÉPENDANT POUR ÉTABLIR DES STANDARDS ET CONTRÔLER LA QUALITÉ DES FORMATIONS.

FINLANDE



- La Finlande jouit d'une véritable culture d'évaluation des acquis afin d'uniformiser les bonnes pratiques.
- Le Finnish Education Evaluation Centre (FINEEC) est l'organisation qui soutient et forme les organismes de formation en lien avec l'évaluation de la qualité de leurs services, garantissant ainsi à la Finlande des normes de qualité uniformes à travers le pays.
- Le centre a pour mandat de fournir une méthode d'évaluation et des indicateurs de performance en lien avec le point de l'évaluation afin que les organismes de formation puissent faire leur auto-évaluation.
- De plus, le Ministère du Développement économique et de l'Emploi mesure l'efficacité des formations par des analyses économiques telles que la progression sur le marché du travail des participants au fil des années.

CORÉE DU SUD



- En Corée du Sud, le Korean Skills Quality Authority (KSQA) évalue à la fois les organismes de formation et les participants à ces formations, afin de mesurer les résultats de la formation.
- Les organismes de formation doivent avoir obtenu leur accréditation s'ils désirent recevoir de l'aide financière de la part du gouvernement.
- La durée valide de la certification dépend de la qualité de l'évaluation. Un organisme ayant eu une évaluation moins favorable aura une certification octroyée pour une plus courte période de temps, l'obligeant ainsi de refaire une demande d'évaluation plus souvent.
- Le KSQA est l'organisme responsable des organismes de formation et donc de faire leur évaluation basée sur la capacité financière et organisationnelle à fournir les formations. Cet organisme évalue aussi le contenu, la méthodologie, la qualité de l'enseignement et les équipements disponibles de l'organisation de formation pour lui décerner une note d'évaluation finale.
- Finalement, l'évolution des participants est aussi observée afin de constater les effets de la formation.

LA CERTIFICATION DES ORGANISMES DE FORMATION EST SOUVENT OBLIGATOIRE, PARFOIS VOLONTAIRE.

ALLEMAGNE



- En Allemagne, un système de certification national, instauré en 2012, a permis de réguler les organismes de formation qui doivent dorénavant obtenir leur certification via l'organisation responsable d'octroyer les certifications et de garantir la qualité des organismes de formation.

COLOMBIE-BRITANNIQUE



- En Colombie-Britannique, les organismes de formation doivent fournir une preuve de leur auto-évaluation pour bénéficier du sceau de qualité.
- Les établissements d'enseignement postsecondaires et les organismes de formation peuvent obtenir une certification nommée Education Quality Assurance (EQA), leur permettant donc de démontrer qu'ils répondent aux exigences de qualité imposées par le gouvernement provincial.
- Les standards de qualité sont réputés pour aller au-delà de la législation et des règlements actuellement en place.

DES MÉTHODES INNOVANTES SONT DÉPLOYÉES POUR ÉVALUER LES EFFETS DE LA FORMATION CONTINUE.

ROYAUME-UNI



- Au Royaume-Uni, le ministère de l'Éducation publie un sommaire des retombées liées à la formation, basé sur différentes mesures de succès dont, entre autres, la croissance soutenue des taux d'emplois et d'apprentissage.
- L'information est disponible sur leur site Web. De plus, le *Office for Standards in Education, Children's Services and Skills (Ofsted)* évalue les prestataires de la formation en fonction de leur efficacité globale, en mettant l'accent sur: i) l'efficacité du leadership et de la gestion; ii) la qualité de l'enseignement, de l'apprentissage et de l'évaluation; iii) le développement personnel, le comportement et le bien-être; et iv) les résultats pour les apprenants.
- Les jugements d'inspection reposent sur des inspections terrain, mais les inspecteurs consultent également une série de données accessibles au public sur les progrès et les résultats des apprenants sur un large éventail d'autres informations (y compris les informations personnelles, rapports d'évaluation des fournisseurs).
- Ce processus touche à la fois les prestataires de formation indépendants, pour lesquels le financement dépend des évaluations, ainsi que les futurs établissements d'enseignement, chez qui un examen négatif conduira à l'élaboration d'un Avis d'amélioration, qui définit les conditions que le collège doit remplir dans un délai déterminé pour pouvoir bénéficier d'un financement continu.

IRLANDE



- En Irlande, l'évaluation des résultats est au cœur du système de formation continue, et un nouveau système de données (Programme et système de soutien aux apprenants) a récemment été mis en place pour permettre un meilleur suivi des résultats des apprenants et des décisions de financement public de la formation plus éclairées.
- Le système combine différentes sources de données (dont une base de données nationale sur les cours et une base de données des apprenants pour suivre le cycle de vie active des apprenants, notamment les candidatures, les entretiens d'embauche, le démarrage puis l'achèvement de la formation et la certification).

AUSTRALIE



- En Australie, un portail national des prestataires et des cours d'enseignement et de formations professionnelles (www.myskills.gov.au) permet aux utilisateurs de rechercher des qualifications et certifications par domaine d'étude et d'avoir accès à des informations sur les frais de cours moyens, la durée des cours, les subventions disponibles et les résultats moyens en matière d'emploi.

Source : OCDE, (2019). *Getting Skills Right: Engaging low-skilled adults in learning*

La section suivante analyse plus en profondeur deux cas spécifiques, soit la Suisse et Singapour, choisis puisqu'ils présentent des économies qui se distinguent par leur productivité au-dessus de la moyenne parmi les pays industrialisés ainsi que par la performance de leur système de formation continue.

CAS DÉTAILLÉS

LE CAS DE LA SUISSE

FAITS SAILLANTS

- Un pays qui se démarque par sa productivité du travail, moteur de sa croissance depuis 1981.
- Grâce à son modèle « dual », le système suisse mise sur les formations qualifiantes qui favorisent la certification professionnelle dans un processus raccourci qui reconnaît les expériences de travail.
- Le système suisse mise sur la participation constante du secteur privé dans le développement des compétences de la main-d'œuvre, par l'analyse des besoins de formation, la participation au contenu des formations des métiers, et même l'exécution de certaines formations qualifiantes.



CONTEXTE

La Suisse est sans conteste un des pays qui se démarque le plus sur le plan de la productivité : le PIB par habitant y est de 81 125\$¹⁹ et la productivité du travail se chiffre à 87,21\$/heure travaillée²⁰. Par ailleurs, le niveau de vie des Suisses est grandement influencé par la productivité de la main-d'œuvre. Entre 1981 et 2017, la croissance du PIB par habitant s'est expliquée presque entièrement par des gains de productivité²¹ alors que le nombre d'heures travaillées a continuellement diminué durant cette période. Ainsi, même si les Suisses travaillent de moins en moins, les gains en efficacité ont contribué à accroître la prospérité nationale.

De façon générale, la main-d'œuvre suisse bénéficie d'un système d'éducation avant-gardiste. Le système d'éducation postsecondaire se caractérise par sa perméabilité; c'est-à-dire qu'il offre aux adultes des possibilités d'accès pour suivre une nouvelle formation ou pour récupérer une formation non complétée. Un autre facteur de succès lié au système d'éducation suisse est la formation professionnelle duale qui se déroule à la fois dans une entreprise formatrice et à l'école. Cela rend la transition vers la vie active relativement aisée, ce qui explique en partie le faible taux de chômage des jeunes comparé au reste de l'Europe. Résolument orientée vers le marché du travail, cette formation bénéficie d'une organisation efficace et efficiente. Cette caractéristique est notamment attestée par le fait que les activités productives des étudiants dans la formation professionnelle initiale compensent les coûts liés à leur formation.

LA FORMATION DUALE EN SUISSE

D'entrée de jeu, il faut préciser que l'expression « formation duale » est peu utilisée en Suisse puisque l'implication des entreprises est considérée comme la norme. Les expressions « formation professionnelle » et « apprentissage » sont plus courantes et seront utilisées de façon interchangeable tout au long de cette étude de cas. La formation duale est une formation professionnelle se déroulant en grande partie en entreprise. Le reste de la formation se déroule dans les écoles professionnelles où l'étudiant développe les connaissances théoriques nécessaires à l'exercice de sa profession.

L'objectif d'une formation duale est l'acquisition des connaissances, habiletés et aptitudes nécessaires à l'exercice d'une profession ou d'un métier. En Suisse, plus de 220 métiers ou professions peuvent être appris par formation duale et près des deux tiers des jeunes Suisses choisissent l'apprentissage à l'issue de la scolarité obligatoire²².

La formation peut être considérée comme une importante porte d'entrée sur le marché du travail helvétique et constitue souvent une exigence d'embauche. Par ailleurs, rares sont les personnes qui ne trouvent pas de travail à l'issue de ce processus. Cette situation constitue d'ailleurs un fort incitatif pour les immigrants et les personnes peu qualifiées ou en voie de requalification à entreprendre une telle formation en vue d'améliorer leurs conditions de vie²³.

¹⁹ PIB par habitant en dollars canadiens de 2017 à parité des pouvoirs d'achat. OCDE StatExtract, 2019.

²⁰ PIB par heure travaillée en dollars canadiens de 2017 à parité des pouvoirs d'achat. OCDE StatExtract, 2019.

²¹ HEC

²² Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation : La formation professionnelle en Suisse : faits et chiffres, 2019.

²³ Cochard, Y., 2015. La Suisse vue de l'intérieur

UNE FORMATION FACILITANT LA CERTIFICATION PROFESSIONNELLE POUR ADULTES

En Suisse, il existe quatre voies permettant aux adultes d'obtenir un certificat fédéral de capacité (CFC) ou une attestation fédérale de formation professionnelle (AFP) et deux d'entre elles passent par la formation duale avec contrat d'apprentissage, soit dans le cadre d'un cursus classique, soit dans le cadre d'un cursus raccourci. Les deux autres voies passent par la formation non structurée sans contrat d'apprentissage, par le biais d'une admission directe à l'examen final ou par le biais de la validation des acquis²⁴.

La formation professionnelle raccourcie est spécialement conçue pour les adultes ayant déjà acquis une expérience professionnelle. Par conséquent, leurs connaissances préalables peuvent être prises en compte. Pour l'admission directe à l'examen final et pour la validation des acquis, les adultes intéressés doivent justifier d'une expérience professionnelle d'au moins cinq ans. La voie de la validation des acquis n'est possible que pour certaines professions tandis que l'admission directe à l'examen final peut en principe être demandée pour toute formation²⁵.

UN JEU D'OFFRE ET DE DEMANDE

L'image de marque et les points forts de la formation professionnelle helvétique sont directement liés à son orientation vers le monde du travail. L'État veille à la mise en place de conditions optimales pour les entreprises, promeut l'offre de places d'apprentissage et aide les étudiants dans le choix de leur future profession. Différents facteurs influencent l'offre et la demande sur le marché des places d'apprentissage. Du côté de l'offre, ce sont les mutations structurelles, les fluctuations conjoncturelles et la capacité de formation des entreprises. Du côté de la demande, l'évolution démographique et l'intérêt des jeunes ont une influence sur le marché des places d'apprentissage²⁶.

LE SECTEUR PRIVÉ : IMPLIQUÉ TOUT AU LONG DU PROCESSUS

Le rôle du secteur privé est primordial dans la conception et l'exécution de la formation qualifiante en Suisse. D'abord, le secteur privé offre plusieurs places d'apprentissage aux étudiants ainsi que des cours interentreprises. Néanmoins, toute entreprise helvétique ne devient pas automatiquement une entreprise formatrice : elle doit auparavant demander une autorisation de former à l'autorité régionale compétente et doit remplir certaines conditions pour l'obtenir. Parmi ces conditions, citons l'organisation d'un environnement de travail adapté à l'apprentissage, la formation pédagogique de formateurs en entreprise et la validation du contrat d'apprentissage par l'autorité régionale compétente²⁷.

De plus, le secteur privé contribue à l'élaboration des contenus des formations et au développement de l'éducation professionnelle en général, où une attention particulière est donnée aux procédures de qualifications. Les besoins de formation sont analysés de façon quinquennale de façon à effectuer une révision partielle ou totale des activités enseignées. Lors de ces analyses, les perspectives sectorielles et les principales activités qui les caractérisent sont pris en compte, afin de développer un plan de formation adéquat qui répondra aux attentes des entreprises et des élèves. Ainsi, le modèle suisse de la formation professionnelle permet une adéquation entre l'offre et la demande du marché des places d'apprentissage.

DES RÉSULTATS PROBANTS

En plus de participer à la conception des programmes, le secteur privé offre aussi une contribution importante au financement de la formation professionnelle : celui-ci couvre environ 60 % des coûts de la formation professionnelle en Suisse. Le reste des dépenses sont couvertes par les cantons (30 %) et la Confédération (10 %). Toutefois, le secteur privé bénéficie grandement de cet investissement dans l'éducation : selon l'Institut Fédéral des Hautes Études en Formation professionnelle (IFFP), le rendement moyen de la formation professionnelle des apprentis pour les entreprises suisses se situe environ à 8,85 %.

²⁴ Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation : La formation professionnelle en Suisse : faits et chiffres, 2019.

²⁵ Cochard, Y., 2015. La Suisse vue de l'intérieur

²⁶ Cochard, Y., 2015. La Suisse vue de l'intérieur

²⁷ OCDE (2009), *Learning for Jobs, Évaluation par l'OCDE du système de formation professionnelle*, Suisse

L'État, en facilitant les partenariats et en mettant en place un système favorisant la formation professionnelle et continue, bénéficie d'une économie compétitive et d'un taux de chômage chez les jeunes parmi les plus bas en Europe : celui-ci se situe à 6,4 % pour les personnes âgées de 15 à 24 ans, par rapport à une moyenne de 15 % pour l'Union européenne²⁸.

Lois fédérales spéciales : Loi sur la formation professionnelle (LFP)

Inscrite dans la Loi fédérale sur la formation professionnelle de 2002, la formation continue à des fins professionnelles dispose d'un cadre formel. Elle permet aux personnes qualifiées d'adapter leur bagage professionnel aux exigences de l'évolution technique, économique et sociale, de le compléter et d'améliorer leur formation générale. Ces personnes augmentent ainsi leur valeur sur le marché de l'emploi et contribuent à leur mobilité professionnelle. La Confédération et les cantons peuvent encourager – par des subventions et d'autres mesures – l'organisation d'activités dans le domaine de la formation continue. La formation continue à des fins professionnelles est consécutive tant à la formation professionnelle initiale qu'à la formation professionnelle supérieure. La LFP en donne la définition suivante à l'article 30: « La formation continue à des fins professionnelles a pour but, dans un cadre structuré, de renouveler, d'approfondir et de compléter les qualifications professionnelles des participants et de leur permettre d'en acquérir de nouvelles; d'améliorer leur flexibilité professionnelle. »

²⁸<https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/themes-transversaux/monitoring-programme-legislature/indicateurs/taux-chomage-jeunes.html>

LE CAS DE SINGAPOUR

FAITS SAILLANTS

- Un pays qui a connu une croissance remarquable du niveau de vie, ayant placé le développement du capital humain au cœur de ses priorités.
- Un système de formation continue national, qui mise sur la haute qualité de la formation, au sein duquel l'apprentissage et l'acquisition de nouvelles compétences tout au long de la vie deviennent la norme pour chaque Singapourien.
- Au cœur de la stratégie nationale, un programme innovant, court et flexible qui assure la valorisation de compétences et certifie les aptitudes des travailleurs dans leur parcours de formation continue.

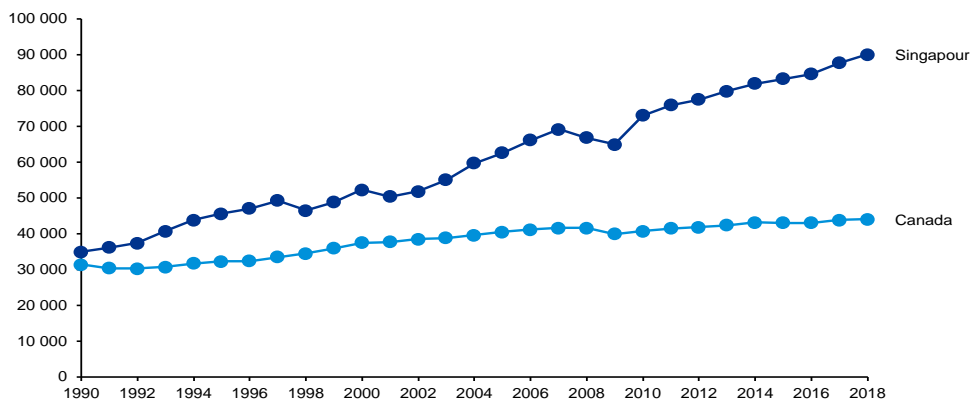


CONTEXTE

Singapour est connue à l'échelle internationale pour avoir réussi à mettre en place un système éducatif jugé très performant, et pour avoir élaboré des projets de développement du capital humain à la fois dynamiques, orientés vers l'avenir et liés à l'industrie²⁹. Dotée d'un système de formation préalable à l'emploi et de formation continue jouissant de généreux financements, Singapour est parvenue avec succès à répondre à la demande de compétences à chacune des phases de son développement. Depuis son indépendance de la Malaisie en 1965, l'éducation a un rôle central dans la construction de l'économie de Singapour et les orientations politiques ont démontré la volonté de bâtir une économie à partir du capital humain et non des ressources naturelles. Un rapport de l'OCDE (2011) note que l'un des principaux facteurs de l'avantage concurrentiel dont bénéficie Singapour réside dans « la capacité du gouvernement à concilier avec succès l'offre et la demande en matière de formation et de compétences ». Le rapport décrit une culture qui valorise le perfectionnement en continu et mène à la mise en place de politiques publiques efficaces, deux éléments expliquant le succès du système d'éducation singapourien. La réussite de Singapour ne se reflète pas seulement dans son système éducatif, mais dans l'ensemble de son économie : selon les données les plus récentes, la Cité-État affichait un PIB par habitant (en parité des pouvoirs d'achat) de 90 000 \$ international soit deux fois plus que celui du Canada³⁰. Ce résultat est remarquable considérant qu'au début des années 1960 – soit avant l'indépendance - la richesse par habitant se comparait davantage à celle des Philippines.

Figure 6 – Évolution du PIB par habitant (en parité des pouvoirs d'achat) pour Singapour et le Canada

(en \$ international constant 2011, entre 1990 et 2018)



Source : Banque Mondiale

²⁹ OCDE, Singapour en tête du classement de la dernière enquête du programme PISA (Programme international pour le suivi des acquis des élèves).

³⁰ Fonds monétaire international, 2017. *Gross domestic product per capita data base*.

UNE FORTE VOLONTÉ DE L'ÉTAT DE SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES

D'une manière similaire à la plupart des économies occidentales, Singapour a été témoin d'un ralentissement de la croissance dans les dernières années résultant d'une lente amélioration de la productivité. Néanmoins, depuis 2015 le gouvernement en place a pris l'enjeu au sérieux et a établi des politiques permettant de cibler deux préoccupations³¹ :

- **Le besoin d'accroître la productivité** : la croissance économique future devra passer par l'innovation et moins par la simple augmentation des heures travaillées;
- **L'amélioration continue des compétences doit devenir la pierre d'assise de la compétitivité de Singapour.**

Ces orientations ont souligné l'importance de l'engagement du gouvernement singapourien en faveur de la croissance économique fondée sur les compétences, l'innovation et la productivité, qui implique la mise en place d'un « système de formation continue à la fois national, complet et de très haute qualité », au sein duquel l'apprentissage et l'acquisition de nouvelles compétences tout au long de la vie deviennent la norme pour chaque Singapourien (rapport de l'ESC, *Economic Strategies Committee*, 2010). Cet engagement s'est traduit par la mise sur pied de programmes phares et un soutien financier significatif.

LE PROGRAMME "SKILLSFUTURE" (COMPÉTENCES AVENIR)

Dans la poursuite de sa transition vers une économie de l'innovation, le gouvernement de Singapour a lancé le projet *SkillsFuture* en 2015. *SkillsFuture* est un mouvement national visant à mettre l'accent sur le besoin de renforcer les compétences et leur pertinence en lien avec les besoins de l'industrie, afin de garantir une formation de qualité et un emploi tout au long de la vie. Les quatre principaux objectifs du projet *SkillsFuture* sont les suivants³² :

- aider les personnes à s'informer et à prendre des décisions en toute connaissance de cause dans le domaine de l'éducation, de la formation et de l'orientation professionnelle;
- mettre en place un système intégré d'enseignement et de formation de haute qualité et répondant aux besoins en constante évolution de l'industrie;
- encourager les employeurs à reconnaître le mérite des employés et favoriser l'évolution de leur carrière en s'appuyant sur leurs compétences;
- accentuer les efforts pour favoriser une culture de la formation tout au long de la vie.

« *SkillsFuture est un mouvement national qui offre aux Singapouriens la possibilité de développer leur potentiel tout au long de leur vie. Peu importe l'étape à laquelle vous êtes dans la vie – étudiant, début de carrière, mi-carrière ou en fin de carrière – SkillsFuture vous permet de profiter d'une variété d'opportunités qui s'offre à vous.* » M. Tharman, premier ministre

Les programmes et les initiatives qui s'inscrivent dans le cadre du projet *SkillsFuture* sont regroupés par bénéficiaires : étudiants, salariés en début de carrière, salariés en milieu de carrière et au-delà, employeurs, prestataires et organismes de formation / formateurs pour adultes³³.

Les liens avec l'industrie sont importants et en 2018 – à la suite d'un exercice de consultation - plusieurs secteurs ont été identifiés comme étant prioritaires : l'analyse des données, la finance, les technologies numériques et les médias, la cybersécurité, l'entrepreneuriat, les solutions urbaines et la fabrication de pointe. Ces échanges avec l'industrie permettent de déterminer quels programmes existants peuvent être inclus dans le curriculum de *SkillsFuture* et/ou d'en créer de nouveaux si

³¹ OCDE

³² Site web de *SkillsFuture* : www.skillsfuture.sg

³³ Ces programmes et initiatives font l'objet d'une présentation claire et détaillée sur le site : www.skillsfuture.sg

aucun ne correspond aux besoins des entreprises. Les programmes offerts sont disponibles sous différentes formes : cours en ligne, dans des institutions d'enseignement ou offerts par des formateurs licenciés. Ces programmes sont financés directement jusqu'à 70 % à même les fonds de *SkillsFuture*. De plus, chaque citoyen de plus de 25 ans reçoit un crédit de 500 \$ qui peut être appliqué aux formations en plus du financement initial.

THE SINGAPORE WORKFORCE SKILLS QUALIFICATIONS (WSQ)

Le *Workforce Skills Qualification* est la portion du système national de reconnaissance des acquis assurant la valorisation de compétences et certifiant les aptitudes des travailleurs dans leur parcours de formation continue.

Trois catégories de compétences forment la base du WSQ : les compétences liées au métier (*occupational skills*), celles liées au secteur d'activité (*industry skills*) et celles liées à l'employabilité (*employability skills*). Les compétences liées au métier sont celles requises pour exercer un emploi précis. Les compétences liées au secteur d'activité sont les compétences générales et les savoir-faire généraux. Les compétences liées à l'employabilité sont d'ordre générique et transférables à tous les secteurs.

Le WSQ comporte six niveaux : 1) certificat ; 2) certificat de niveau supérieur (Higher Certificate) ; 3) certificat de niveau avancé (Advanced Certificate) ; 4) diplôme ; 5) diplôme spécialisé ; 6) diplôme d'études supérieures (Graduate Degree) ou certificat d'études supérieures (Graduate Certificate). Ces programmes de certification professionnelle sont donnés par un ensemble de prestataires spécialisés dans la formation, à la fois publics et internes aux entreprises. Le programme d'accréditation est flexible et propose des modules à durée réduite permettant à chaque individu d'entreprendre une formation à son propre rythme. À la fin de chaque module, un certificat d'attestation est remis à l'étudiant. Ces certificats peuvent être cumulés et éventuellement mener à une diplomation. Lorsqu'un participant complète une formation qui donne droit à une accréditation dans le cadre du programme *FutureSkills*, il devient admissible à une récompense en argent allant de 200 \$ à 1 000 \$³⁴.

Les programmes WSQ sont financés et leur qualité assurée par *SkillsFuture Singapore*, qui attribue les certifications WSQ.

UN SOUTIEN FINANCIER GÉNÉREUX

Les crédits de formation dans le cadre de *SkillsFuture* visent à encourager les personnes à assumer elles-mêmes le développement de leurs compétences et à prendre en charge leur apprentissage tout au long de la vie. On octroie ainsi aux Singapouriens âgés de 25 ans et plus un crédit de 500 S\$³⁵ avec, ponctuellement, des aides complémentaires pour payer les frais de formation, en plus des aides gouvernementales dont ils bénéficient.

Le gouvernement octroie également de l'aide aux Singapouriens âgés de 40 ans et plus, couvrant jusqu'à 90 % des frais pour les formations financées par la WDA ; enfin, toujours dans le cadre de *SkillsFuture*, des bourses d'un montant de 10 000 S\$ sont accordées à un nombre limité de personnes, afin de les aider à acquérir la maîtrise de leur domaine de spécialisation.

Les petites et moyennes entreprises sont également admissibles à un soutien de l'État dans le cadre du programme *SkillsFuture* allant jusqu'à 10 000 S\$ afin de couvrir la majeure partie du coût de la formation des employés, laissant la part de la formation payée par les entreprises à seulement 3 %. En 2018, environ 465 000 Singapouriens et 12 000 entreprises ont bénéficié de subventions à la formation grâce au programme *SkillsFuture*³⁶.

³⁴ Site web de *SkillsFuture* : www.skillsfuture.sg

³⁵ Correspond à environ 480 \$ canadiens.

³⁶ EuropeanCeo Journal, 2019. Reskilling schemes benefit workers, employers and governments.

5. Conclusion

L'objectif de ce document était de réaliser une revue de la littérature sur la relation entre la formation continue qualifiante, le niveau de vie, et la productivité, ainsi que de documenter la mise en œuvre de programmes de formation continue à travers différentes juridictions en procédant par une analyse comparative.

La lecture du contexte du marché du travail québécois, ainsi que le constat largement documenté du retard du niveau de vie du Québec, suggèrent un rôle central pour la formation continue tout le long de la vie active. Que ce soit le rythme accéléré du progrès technologique et numérique ou les changements démographiques, l'actualisation et l'amélioration des compétences jouent un rôle majeur dans l'adaptation continue et nécessaire aux changements qui caractérisent notre époque. De même, dans un contexte d'offre de travail contrainte, la formation continue apparaît comme une avenue sérieuse pour combler le retard historique de la productivité du Québec, et ce, avec la formation de base, la recherche fondamentale et appliquée, ou l'investissement en capital productif.

Le Québec reconnaît depuis plusieurs années l'importance de la formation en milieu de travail comme levier de développement économique. On compte au Québec un cadre législatif entourant la formation continue ainsi que plusieurs acteurs assurant une certaine coordination des efforts et mesures en ce sens. Cependant, force est de constater que le système de développement des compétences mis en place par le Québec n'a pas permis ou n'a pas été suffisant pour combler son retard documenté en matière de productivité.

Du côté du secteur privé, même si les entreprises sont conscientes des défis actuels en termes de démographie, de changements technologiques et de productivité, les contraintes organisationnelles comme les ressources financières ou la difficulté à dégager les employés pour les former viennent contraindre l'efficacité des mesures incitatives légales en place.

Au Québec, la « Loi du 1 % » a connu plusieurs évolutions depuis 1995 dans le but de rehausser le seuil de masse salariale admissible, répondant ainsi aux préoccupations du milieu entrepreneurial selon lesquelles les coûts administratifs et de conformités étaient supérieurs aux bénéfices potentiels de la Loi pour les petites entreprises. Les études montrent que les entreprises nouvellement exclues de la législation ont tendance à délaissier les formations structurées pour davantage de formations non structurées, laissant le niveau total de formation peu modifié. Ce constat n'est pas anodin en considérant la littérature selon laquelle la formation qualifiante et structurée est celle qui mène à des gains plus importants en termes de productivité, de prime salariale, et de rendement sur investissement.

Comment donc concilier un besoin croissant de formation structurée, avec ces contraintes organisationnelles? À la lumière des expériences internationales, la solution ne semble clairement pas se trouver dans un relâchement des exigences quant à la qualité de la formation.

Les comparaisons internationales montrent généralement que la qualité de la formation est jugée comme cruciale et, qu'à cet égard, la certification et l'évaluation des acquis jouent un rôle fondamental. L'OCDE mentionne d'ailleurs que « la formation doit être de haute qualité si elle veut atteindre ses objectifs. Bien que la qualité soit difficile à mesurer, l'assurance de la qualité des prestataires et des programmes d'apprentissage pour adultes est possible grâce à la certification, au suivi et à l'évaluation. »

Une revue des processus d'évaluation de la qualité des programmes de formation continue dans certains pays développés montre que les préoccupations quant à la qualité de la formation sont partagées par la majorité des pays. Ces préoccupations semblent aussi croissantes : les pays étudiés par l'OCDE sont de plus en plus nombreux à adopter des mesures afin d'établir des standards, évaluer les organismes de formation ou les personnes formées, ainsi qu'établir des méthodes innovantes pour mesurer et communiquer l'impact de la formation continue.

En **Suisse**, un pays qui se démarque par sa productivité du travail, moteur de sa croissance depuis 1981, le système de formation continue mise sur la participation constante du secteur privé dans le développement des compétences de la main-d'œuvre par l'analyse des besoins de formation, la participation au contenu des formations des métiers, et même l'exécution de certaines formations qualifiantes. Grâce à son modèle « dual », modèle également mis de l'avant en Allemagne, le système suisse mise sur les formations qualifiantes qui permettent une forte implication des entreprises, et qui favorisent la certification professionnelle dans un processus raccourci qui reconnaît les expériences de travail.

À **Singapour**, un pays qui a connu une croissance remarquable de son niveau de vie, ayant placé le développement du capital humain au cœur de ses priorités, un système de formation continue national qui mise sur la haute qualité de la formation, au sein duquel l'apprentissage et l'acquisition de nouvelles compétences tout au long de la vie deviennent la norme pour chaque Singapourien. Au cœur de la stratégie nationale, un programme innovant, court et flexible qui assure la valorisation de compétences et certifie les aptitudes des travailleurs dans leur parcours de formation continue.

Même si des efforts particuliers sont faits dans plusieurs pays sur d'autres dimensions pour assurer que les programmes de formation continue sont accessibles au plus grand nombre, ou qu'ils visent une adéquation avec le milieu du travail, ces efforts sont peu susceptibles de mener aux gains de productivité attendus si la qualité des formations ne fait pas l'objet d'une attention spécifique.

Bibliographie

- Benoit Dostie, (2010). *Estimating the Returns to Firm-Sponsored On-the-Job and Classroom Training*, [Lien](#)
- Benoit Dostie, (2014). *Innovation, Productivity, and Training*, [Lien](#)
- Benoit Dostie, (2015). *Do Train-or-Pay Schemes Really Increase Training Levels?* [Lien](#)
- Black et Lynch, (1996). Human-capital investments and productivity. *American Economic Review Papers and Proceedings* 82(2), p263-267
- Centre sur la productivité et la prospérité HEC Montréal, (2018). *Productivité et prospérité au Québec : Bilan 2018*, [Lien](#)
- Ci et al. *IZA Journal of Labor Policy*, (2015). *Wage returns to mid-career investments in job training through employer supported course enrollment: evidence for Canada*
- Conference Board of Canada, (2017). *Labour productivity growth*, [Lien](#)
- Conference Board of Canada, (2018). *Labour productivity*, [Lien](#)
- Conference Board of Canada, (2019). *Provincial Outlook Long-Term Economic Forecast*, [Lien](#)
- Conseil Consultatif en Matière de Croissance Économique, (2017). *Un pays qui apprend : Outiller la main-d'œuvre du Canada avec les compétences de l'avenir*, [Lien](#)
- Dearden, L., H. Read, et J. Van Reenen, (2006). *The impact of training on productivity and wages: Evidence from British panel data*. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 68:4: 397–421.
- FMI. *GDP per capita, current prices (USD)*, [Lien](#)
- Francison Perales et Jenny Chesters, (2017). *The returns to mature age education in Australia*, *International Journal of Educational Research*, 85;p87-98
- INSPQ, *Le vieillissement au Québec*, [Lien](#)
- INSPQ, *Population âgée de 65 ans et plus*, [Lien](#)
- John H. Bishop, (1994). *The Impact of Previous Training on Productivity and Wages*
- Jozef Konings et Stijn Vanormelingen, (2010). *The Impact of Training on Productivity and Wages: Firm Level Evidence*, [Lien](#)
- Julie Turcotte et Lori Whewell Rennison, (2004). *Productivity and wages : measuring the effect of human capital and technology use from linked employer-employee data*, [Lien](#)
- McKinsey&Company, (2017). *A future that works : Automation, employment, and productivity*, [Lien](#)
- OCDE.Stat, *Taux de scolarisation par âge*.
- OCDE, (2010). *A Skilled Workforce for strong, sustainable and balanced growth*, [Lien](#)
- OCDE, (2019). *Getting Skills Right : Engaging low-skilled adults in learning.*, [Lien](#)
- R. Almeida and P. Carneiro, (2009). *The return to firm investments in human capital*, *Labour Economics* 16:1: p97–106.
- World Economic Forum, (2016). *The future of Jobs : Employment, Skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*, [Lien](#)
- Zwick, T., (2005). *Continuing vocational training forms and establishment productivity in Germany*. *German Economic Review* 6(2), p155-184



kpmg.ca



Le présent document qui a été préparé par KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. (« KPMG »), est destiné à l'usage de la Fédération des cégeps (le « client »), conformément aux conditions du contrat de mission (le « Contrat de mission ») daté du 5 juillet 2019 que nous avons conclu avec le Client. KPMG ne garantit pas et ne déclare pas que les informations contenues dans le présent document sont exactes, complètes, suffisantes ou adéquates pour leur usage par toute personne ou entité autre que le client, ou pour toute autre fin que celle énoncée dans le contrat de mission. Toute personne ou entité autre que le client ne devra pas s'y appuyer, et KPMG décline expressément dans la présente toute responsabilité ou obligation à l'égard de toute personne ou entité autre que le client pouvant découler de l'usage du présent document.

© 2019 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés.

KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.