



# **Pour une vision large de l'adéquation entre la formation et l'emploi**

Déclaration de l'ICÉA

Adoptée le 14 mai 2019 par le conseil d'administration de  
l'ICÉA

[www.icea.qc.ca](http://www.icea.qc.ca)

RECHERCHE, ANALYSE ET RÉDACTION

**Hervé Dignard**, agent de recherche et de développement (ICÉA)

© La reproduction de ce document, en tout ou en partie, est encouragée à condition d'en mentionner la source.

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2017

ISBN : **978-2-89108-079-8** (version imprimée)

ISBN : **978-2-89108-080-4** (version numérique)

4321, avenue Papineau, Montréal (Québec) H2H 1T3

[www.icea.qc.ca](http://www.icea.qc.ca) | **514 948-2044**

**Table des matières**

**Déclaration de principe de l'ICÉA ..... 4**  
**Démarche réflexive de l'ICÉA ..... 8**

# Déclaration de principe de l'ICÉA

## Préambule

L'adéquation ne peut se limiter à des analyses quantitatives centrées sur les besoins de main-d'œuvre des secteurs d'industrie ou des régions du Québec. Elle doit prendre en compte les besoins des personnes (développement des compétences, accès à l'emploi, qualité de la rémunération, conformité aux aspirations professionnelles, nécessité de s'adapter aux changements à venir, etc.) et de la société du savoir dans laquelle nous vivons (capacités d'action et d'adaptation des individus et des organisations, culture d'apprentissage tout au long de la vie, etc.).

Élargir la vision actuelle de l'adéquation suppose de se questionner sur les véritables causes des déséquilibres identifiés par la CPMT; de s'attarder aux raisons structurelles pouvant expliquer le manque d'intérêt pour des emplois en demande. Par ailleurs, ***nous ne devrions pas avoir à choisir entre les avantages à court terme d'une main-d'œuvre spécialisée qui maîtrise des compétences spécifiques et les avantages à long terme d'une main-d'œuvre polyvalente dont on aura pris soin de développer la capacité de s'adapter à de nouveaux contextes de travail.***

Dans cette perspective, l'ICÉA rend publique la déclaration suivante afin de contribuer à élargir la portée des politiques en matière d'adéquation entre la formation, les compétences et l'emploi. Au terme de sa réflexion, l'ICÉA affirme l'importance de quatre dimensions stratégiques de l'adéquation recherchée par le gouvernement, les ***conditions***, les ***moyens***, les ***ressources*** et les ***contenus***.

## Affirmation concernant les dimensions stratégiques de l'adéquation

***Attendu*** que ces dimensions sont représentatives des constats et des préoccupations soulignés par les membres et les partenaires que nous avons consultés;

***Attendu*** qu'elles énoncent des modes de correspondance dont les éléments sont susceptibles d'accroître l'adéquation entre la formation, les compétences de la main-d'œuvre et les emplois en demande sur le marché du travail;

***Attendu*** que cette adéquation devrait également viser une correspondance entre la formation, les compétences nécessaires à la vie dans une société du savoir et nos responsabilités citoyennes en matière d'environnement, de santé, de relations interculturelles, de finances personnelles, etc.;

***Attendu*** que cette adéquation doit impérativement répondre aux besoins de la personne adulte et respecter ses choix et ses aspirations;

***Attendu*** tous les défis que représente cette vision large de l'adéquation;

***L'ICÉA soutient*** que le gouvernement ainsi que les intervenantes et les intervenants concernés par l'adéquation doivent tenir compte des quatre dimensions suivantes dans leur actuelle recherche de correspondance entre la formation, les compétences de la main-d'œuvre et les emplois :

✓ **CONDITIONS**

L'adéquation commande de tenir compte des différentes conditions et situations qui peuvent avoir une influence sur les besoins, les choix et les aspirations d'une personne, de même que sur sa capacité d'apprendre et de participer à une activité d'apprentissage. Il faut également tenir compte des facteurs structurels qui peuvent contribuer à la réussite de l'apprentissage ainsi qu'à l'intérêt (ou le désintérêt) porté à certains emplois ou secteurs de l'industrie.

- **Tenir compte des conditions et des situations de vie des personnes** : conditions de vie des personnes; situation familiale, personnelle et professionnelle; diversité des besoins, des choix et des aspirations.
- **Réunir les conditions essentielles à l'apprentissage** : accessibilité et flexibilité de l'offre de formation (temps plein et partiel, soirs et fins de semaine, etc.); temps nécessaire à l'apprentissage; conciliation des responsabilités familiales, personnelles, professionnelles et autres; accompagnement et encadrement des personnes et des milieux de travail, en cours de formation et à l'issue de la formation.
- **Favoriser l'émergence de conditions de travail acceptables** : rémunération en cours de formation ou de stage; protections sociales (congrés maladie, parental ou autre); lutte à toute forme de discrimination; exigences physiques, psychologiques ou autres.

✓ **MOYENS**

L'adéquation commande de mettre en œuvre des moyens permettant de soutenir le développement des compétences des personnes dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie et dans toutes ses dimensions. Il faut également favoriser la reconnaissance des acquis et des compétences et développer une offre de formation variée, accessible et flexible, qui répondra aux besoins des entreprises et de toutes les personnes, qu'elles soient en emploi ou non.

Une attention soutenue doit être accordée aux groupes de personnes qui ont plus difficilement accès à l'emploi. Il a été démontré que ce sont surtout les personnes en emploi qui utilisent la formation. De même, plus l'emploi est qualifié et demande de la formation, plus les personnes qui occupent ces emplois ont accès à la formation continue.

- **Soutenir le développement des compétences des personnes (en emploi ou non) dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie et dans toutes ses dimensions** : intervention en amont de la formation (accès à la formation, reconnaissance des acquis et des expériences, encadrement et accompagnement personnalisé); mettre en place les conditions de réussite et de persévérance lors de la formation (pédagogie adaptée, conditions financières et matérielles); valorisation, utilisation et transfert des acquis.
- **Répertorier et documenter les besoins en matière de compétences et de main-d'œuvre** : veille prospective des compétences; évaluation des besoins réels du marché du travail; actualisation et diffusion régulières de renseignements sur les compétences et les emplois en demande.
- **Encourager la formation continue en emploi pour toutes les travailleuses et tous les travailleurs** : partage d'expertise sur l'organisation de la formation avec les milieux de travail; mesures de soutien à la formation et à la libération de temps pour les personnes et les milieux de travail; dispositifs d'accompagnement et d'aide au transfert des apprentissages; développement d'une culture de la formation au sein des entreprises.

- **Développer une offre de formation variée, accessible et flexible** : diversité des formations courtes, moyennes ou longues répondant aux besoins des personnes et des entreprises; offre de cours et de programmes (techniques et professionnels) à temps partiel; diversité des lieux de formation et d'apprentissage (établissements d'enseignement, organismes communautaires, en entreprise, autoformation, etc.).
- **Favoriser l'accès à la reconnaissance des acquis et des compétences** : reconnaissance des diplômes étrangers, des expériences acquises au travail ou autres que professionnelles; valorisation des acquis réalisés en milieu de travail, etc.

### ✓ RESSOURCES

L'adéquation commande de parvenir à une meilleure coordination des efforts déployés par l'État, ses ministères et ses agences et de favoriser la communication, le partage de connaissances et la concertation entre toutes les organisations concernées par l'adéquation. Il faut inclure toutes les personnes (en emploi ou non) susceptibles d'aider à combler les besoins de main-d'œuvre dans les mesures d'adéquation. Il faut également favoriser la participation des organisations de la société civile à la détermination des moyens permettant d'améliorer l'adéquation.

- **Coordonner les efforts déployés par l'État, ses ministères et ses agences** : politique globale d'éducation des adultes; stratégies interministérielles; reconnaissance des responsabilités partagées et des rôles respectifs de chacun; leadership du MEES en matière de formation, de stage et de reconnaissance des acquis et des compétences.
- **Mettre en œuvre des mesures, des stratégies et des politiques complémentaires** : concertation des actions et équilibre des relations entre les organisations concernées par l'adéquation; élimination des dynamiques de compétition; reconnaissance des responsabilités partagées et des rôles respectifs de chacun.
- **Miser sur toutes les populations adultes** : inclusion en emploi des personnes marginalisées et sous-représentées sur le marché du travail; recrutement et attraction des personnes immigrantes et des personnes nouvellement formées; formation continue des personnes en emploi; développement des compétences et ascension en emploi.
- **Favoriser la participation de toutes organisations de la société civile** : participation des organisations actives en éducation des adultes et en développement de la main-d'œuvre à la détermination des moyens permettant d'améliorer l'adéquation.

✓ **CONTENUS**

L'adéquation commande non seulement de répondre aux besoins actuels et futurs du marché du travail, mais aussi aux exigences de la société du XXI<sup>e</sup> et, surtout, aux besoins des citoyennes et des citoyens de cette société. Il faut que les efforts déployés en matière d'adéquation favorisent tout à la fois l'acquisition de nouvelles compétences, utiles à court et moyen termes, et de compétences qui aideront les personnes, les milieux de travail et la société à s'adapter aux changements à venir.

- **Favoriser l'acquisition de nouvelles compétences en demande** : contenus et programmes de formations axés sur les besoins actuels et futurs du marché du travail; compétences techniques et spécialisées utiles à court et moyen termes.
- **Favoriser l'adaptation à long terme** : développement de compétences génériques et cognitives favorisant l'adaptation à long terme (ex. : littératie, numératie et formation de base); développement de compétences utiles en matière de vie citoyenne, d'environnement, de santé, de relations interculturelles, de finances personnelles, etc.

**L'ICÉA soutient** que ces quatre dimensions sont les conditions de réussite d'une adéquation large qui permettra non seulement d'atteindre les objectifs identifiés par le gouvernement du Québec – soit l'émergence d'une *main-d'œuvre qualifiée et résiliente*, une *participation inclusive au marché du travail*, l'*augmentation de la productivité* et une plus grande *prospérité* pour le Québec (CPMT, 2018) – mais aussi de développer notre capacité collective d'agir, d'innover et de nous adapter au changement.

## Démarche réflexive de l'ICÉA

La démarche réflexive qui a mené à cette déclaration repose sur de nombreux questionnements soulevés par l'ICÉA en lien avec l'adéquation. Ces questionnements concernent la personne et ses besoins, les formations et les stages développés en lien avec l'adéquation, la participation des organisations actives en éducation à la détermination des moyens permettant d'améliorer l'adéquation et, finalement, la portée de l'adéquation recherchée par le gouvernement et les partenaires du marché du travail.

### Consultation de l'ICÉA

Soucieux d'aborder largement la question de l'adéquation, l'Institut de coopération pour l'éducation des adultes (ICÉA) a organisé le 26 mars 2019 une journée d'étude sur ce sujet. Pas moins de 39 personnes provenant de 30 organisations ont participé à cette activité qui a favorisé l'expression de points de vue diversifiés en lien avec l'adéquation. Afin de s'assurer que les résultats de cette activité soient le reflet des préoccupations des personnes participantes en matière d'adéquation, l'ICÉA a invité ces personnes et les organisations qu'elles représentaient à proposer sur place tous les sujets de discussion à inscrire à l'ordre du jour.

L'ICÉA souhaitait ainsi atteindre les objectifs suivants : d'une part, contribuer à l'analyse et à l'amélioration continue des stratégies en matière d'adéquation qui sont actuellement mises de l'avant et, d'autre part, identifier les éléments essentiels d'un positionnement public de l'Institut à l'égard de cette question.

Les résultats de cette journée d'étude ont dépassé les attentes de l'ICÉA. Ils permettent non seulement de répondre à nos objectifs, mais aussi de donner forme à une déclaration de principe qui souligne l'importance de plusieurs dimensions essentielles à la réussite de l'adéquation recherchée par le gouvernement du Québec et les intervenantes et les intervenants du marché du travail.

### Adéquation et réussite

La notion d'adéquation suppose la mise en correspondance de différents éléments dont les usages sont adaptés au résultat que l'on veut obtenir. Selon les éléments que l'on met en relation, plusieurs types d'adéquation sont possibles. Dans le contexte actuel, la notion d'adéquation fait référence au caractère adapté de la relation qu'il faut établir entre les éléments suivants :

- **les personnes**, dont il faut tenir compte des responsabilités familiales, personnelles et professionnelles, des situations et des conditions de vie, des choix, des aspirations et des besoins; et qu'il faut inclure largement dans toutes les politiques, les stratégies et les mesures visant à répondre aux besoins de main-d'œuvre du Québec;
- **les moyens d'apprendre et de soutenir le développement des compétences** dont la mise en œuvre doit se faire tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des milieux de travail et dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie qui favorise l'adaptation au changement tout autant que la maîtrise de nouvelles compétences en demande;
- **les institutions, les organisations et les milieux concernés** dont la participation à la détermination des moyens adéquats à mettre en œuvre apparaît essentielle à tous les niveaux de l'adéquation recherchée et dans toutes ses dimensions;



- ***l'État, ses ministères et ses entités***, dont les actions coordonnées doivent favoriser la concertation entre les institutions, les organisations et les milieux concernés par l'adéquation ainsi que la conciliation des attentes des personnes et des entreprises à l'égard des besoins de main-d'œuvre;
- ***les besoins de main-d'œuvre des entreprises*** dont les capacités de produire, de s'adapter aux changements et d'innover dépendent largement des compétences que maîtrisent les travailleuses et les travailleurs qu'elles emploient ou qu'elles recrutent.

La réussite de cette adéquation commande la conciliation des priorités et des responsabilités des travailleuses et des travailleurs ainsi que des intervenantes et des intervenants du marché du travail qui sont engagés dans ce processus. Cette réussite commande également de bien comprendre les défis à relever, de faire valoir les bénéfices à retirer de la formation et du développement continu des compétences et de déployer des moyens adaptés à l'atteinte des objectifs identifiés.

### Les balises formulées par l'ICÉA

Rappelons par ailleurs que, conformément à sa volonté d'actualiser sa réflexion sur l'adéquation et de se doter d'un positionnement public à cet égard, l'ICÉA avait formulé à l'automne 2017 trois grandes balises devant guider son action.

Ces balises soulignent l'importance qu'il faut accorder à la demande individuelle des personnes, à la diversité des compétences nécessaires à l'emploi et à l'élargissement de notre vision de l'adéquation. Avec le recul, force est de constater qu'elles faisaient implicitement référence aux dimensions stratégiques de l'adéquation posées dans cette déclaration de principe.

- Premièrement**, il faut tenir compte de la demande individuelle des travailleurs et des travailleuses, relativement à l'adéquation entre leurs aspirations professionnelles et leurs besoins de formation. Actuellement, la définition des besoins d'adéquation formation-emploi se fonde essentiellement sur la demande sociale formulée par le gouvernement, les regroupements patronaux ou les entreprises.
- Deuxièmement**, il faut tenir compte de la diversité des compétences nécessaires à l'emploi, actuellement et dans le futur. De plus en plus de recherches mettent en évidence les effets des transformations sociales et technologiques qui redessinent le monde du travail ([Josselin et Chochoard, 2017](#)). Il y est question de compétences comme l'intelligence sociale ou la transdisciplinarité : notre vision de l'adéquation doit en tenir compte.
- Troisièmement**, les besoins d'adéquation ne se limitent pas au seul monde de l'emploi. Notre société du savoir impose des exigences de connaissances et de compétences dans toutes les sphères de notre vie. Il est nécessaire que l'on porte également attention à l'adéquation entre la formation et la vie citoyenne, l'environnement, la santé, les relations interculturelles, les finances personnelles, etc.

### Constats et préoccupations

Finalement, les consultations de l'ICÉA ont mené à la formulation de constats et de considérations. Il s'agit d'éléments de réflexion soulignés à l'attention de l'ICÉA par les membres et les partenaires consultés au cours de l'année 2018-2019. Ces éléments proviennent des personnes et des organisations participantes à la journée d'étude tenue le 26 mars 2019, des membres du Comité consultatif sur les politiques en éducation des adultes (PÉA) de l'ICÉA et des membres du conseil d'administration de l'ICÉA. (Consultez l'annexe 1 pour connaître ses constats et ses préoccupations.)

## **Annexe 1**

Les constats et les préoccupations énoncés ici s'inscrivent dans un continuum d'actions visant à accroître l'adéquation entre la formation, les compétences de la main-d'œuvre et les emplois en demande sur le marché du travail. Il est possible de les situer de l'amont vers l'aval de ce processus et de les classer à ce titre comme des conditions de réussite ou des résultats à atteindre.

**En amont du processus**, les membres et partenaires de l'ICÉA soulignent l'importance des conditions de réussite suivantes :

- garantir l'accessibilité et la flexibilité de l'offre de formation;
- favoriser la reconnaissance des acquis et des compétences, notamment pour les personnes immigrantes;
- fournir l'encadrement nécessaire à une entrée en formation réussie;
- miser sur les approches personnalisées afin d'inclure les personnes marginalisées et de joindre celles qui sont éloignées du marché du travail;
- reconnaître les besoins des personnes et tenir compte de la diversité de leurs choix et de leurs aspirations;
- fournir aux milieux de travail les outils et les ressources nécessaires à l'organisation de la formation;
- s'assurer que l'information sur le marché du travail (IMT) traduit les besoins réels de main-d'œuvre et qu'elle renseigne sur les conditions de travail.

**Dans le déroulement du processus**, les membres et partenaires de l'ICÉA soulignent l'importance des conditions de réussite suivantes :

- affirmer la responsabilité des entreprises à l'égard du développement continu des compétences des personnes qu'elles emploient;
- favoriser la libération de temps pour la formation et l'apprentissage en milieu de travail;
- favoriser l'accès à des mesures d'accompagnement en cours de formation et de transfert des apprentissages à l'issue de la formation;
- s'assurer que les personnes en emploi ont accès aux formations liées à l'adéquation, notamment en développant une offre à temps partiel;
- favoriser la conciliation études-travail-famille-personne;
- reconnaître la responsabilité des établissements scolaires à l'égard de la supervision des stages;
- s'assurer que les personnes stagiaires bénéficient de l'accompagnement, de la rétroaction, de l'évaluation et du temps nécessaires à l'apprentissage en milieu de travail;
- garantir des conditions de travail minimales pour les personnes stagiaires : rémunération, protections sociales et absence de discrimination;
- favoriser la concertation entre les institutions, les organisations et les milieux concernés par une même mesure d'adéquation;
- garantir la complémentarité des logiques de financement et s'assurer qu'elles n'engagent pas les institutions, les organisations et les milieux concernés par l'adéquation dans une dynamique de compétition.

## ***Déclaration de l'ICÉA sur l'adéquation***

***En aval du processus***, les membres et partenaires de l'ICÉA soulignent l'importance d'atteindre les résultats suivants :

- garantir la pérennité des compétences développées par les personnes et dans les milieux de travail;
- permettre aux personnes de développer les compétences nécessaires pour s'adapter aux changements futurs du marché du travail;
- permettre aux entreprises de développer leur capacité de produire, d'innover et de s'adapter aux changements.

## Références bibliographiques

CPMT (2018). Plan stratégique 2017-2020, Commission des partenaires du marché du travail, gouvernement du Québec, 34 p.

Josselin, M. et Chochard, Y. (2017) « Les compétences du futur », *Bulletin de l'Observatoire compétences-emploi*, juin 2017, vol. 1, n° 8. Montréal : OCE-UQAM. [En ligne]  
<http://www.oce.uqam.ca/article/competences-futur/> (Consulté le 19 septembre 2017).

CSD, CSN, CSQ et FTQ (2016). Projet de loi no 70 : Loi visant à permettre une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi ainsi qu'à favoriser l'intégration en emploi, mémoire conjoint présenté à la Commission de l'économie et du travail, Centrale des syndicats démocratiques (CSD), Confédération des syndicats nationaux (CSN), Centrale des syndicats du Québec (CSQ) et Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), [En ligne]  
[https://ftq.qc.ca/wp-content/uploads/2016/02/M%C3%A9moire-CSD-CSN-CSQ-FTQ-sur-le-PL70\\_final\\_22-01-16.pdf](https://ftq.qc.ca/wp-content/uploads/2016/02/M%C3%A9moire-CSD-CSN-CSQ-FTQ-sur-le-PL70_final_22-01-16.pdf) (Consulté le 4 février 2019).

Conseil supérieur de l'éducation (2016). *Le Conseil supérieur de l'éducation s'interroge sur la portée des nouvelles responsabilités confiées à la Commission des partenaires du marché du travail*, Mémoire produit dans le cadre des consultations particulières sur le projet de loi no 70 portant sur l'adéquation formation-emploi, Février 2016, [En ligne]  
<https://www.cse.gouv.qc.ca/fichiers/documents/publications/Avis/50-0490.pdf> (Consulté le 4 février 2019).

Comité aviseur-jeune d'Emploi-Québec (2000). Les stages en milieu de travail : développer une véritable culture du stage au Québec, avis du Comité aviseur-jeune d'Emploi-Québec, [En ligne]  
[http://ccjeunes.org/wp-content/uploads/2016/05/avis\\_stages.pdf](http://ccjeunes.org/wp-content/uploads/2016/05/avis_stages.pdf) (Consulté le 4 février 2019).