

AVIS

Pour une planification concertée d’offensives en formation professionnelle, en formation générale des adultes ou dans les Services aux entreprises

Avril 2024



Sommaire

AQCS.....	3
Introduction.....	3
Éléments de contexte.....	4
Recommandations de l'AQCS.....	8
Conclusion	10





AQCS

Plus grande association québécoise de cadres scolaires ralliant au-delà de 3 300 membres aux champs d'expertises diversifiés, l'Association québécoise des cadres scolaires (AQCS) contribue à l'avancement du réseau scolaire public, œuvre à l'amélioration des conditions d'emploi et au respect des droits de ses membres et assure le développement de leurs compétences professionnelles.

Le présent avis a été rédigé par la Commission professionnelle de la formation professionnelle, de la formation générale des adultes et des services aux entreprises, qui rassemble plus de 450 cadres scolaires membres AQCS.



Introduction

Les secteurs de la formation professionnelle (FP), de la formation générale des adultes (FGA) et des services aux entreprises (SAE) sont des acteurs de premier plan pour soutenir la productivité des entreprises et contribuer à la vitalité économique du Québec. L'expertise des équipes des centres de partout au Québec est notamment mise à profit pour le déploiement de programmes ou de services répondant aux besoins du marché du travail.

Au cours des dernières années, l'annonce de nouvelles formations en FP par le gouvernement, impliquant une mise en place accélérée dans différents centres, a préoccupé les gestionnaires responsables et suscité des questionnements. Des enjeux de planification et de communication ont émergé. L'exemple de l'Offensive formation en construction de 2023 sera utilisé dans cet avis aux fins d'illustration.

Les cadres scolaires membres AQCS ont accueilli et soutenu le lancement de cette offensive, qui était motivée par les besoins criants de main-d'œuvre dans le domaine de la construction. Néanmoins, le calendrier d'exécution, les modes de communication employés par le gouvernement et les détails entourant le cadre budgétaire ont présenté différentes lacunes.

Nos suggestions visent à optimiser le lancement et l'actualisation de futures offensives en FP ou dans les SAE. Qu'il s'agisse de la création d'un programme de formation ou d'une initiative ayant pour objectif de faire évoluer l'offre de service des centres, le cadre suggéré par cet avis permettra de baliser les étapes à franchir par tous les partenaires.

La qualité des services offerts aux apprenants et le maintien d'un milieu sain pour tous sont au cœur des différentes recommandations.



Éléments de contexte

L'offensive formation en construction

Le 30 octobre 2023, le premier ministre du Québec, François Legault, la ministre de l'Emploi et ministre responsable de la région de la Côte-Nord, Kateri Champagne Jourdain, le ministre de l'Éducation et ministre responsable de la région de la Chaudière-Appalaches, Bernard Drainville, et le ministre du Travail et ministre responsable de la région de la Mauricie, de la région de l'Abitibi-Témiscamingue et de la région du Nord-du-Québec, Jean Boulet ont annoncé au grand public le lancement de l'Offensive formation en construction.

Cette offensive se voulait une solution à la pénurie de main-d'œuvre dans le domaine de la construction et visait à former entre 4 000 et 5 000 personnes additionnelles pour qu'elles occupent des métiers en forte demande sur les chantiers, soit ceux de charpentier-menuisier, d'opérateur de pelles, d'opérateur d'équipement lourd, de ferblantier, de frigoriste, d'électricien et de tuyauteur.

Il était possible de s'inscrire aux différents programmes entre le 30 octobre et le 15 décembre 2023, dans l'optique d'accueillir une première cohorte à la session de janvier 2024.


Des formations de courte durée (attestations d'études professionnelles - AEP), allant de quatre à six mois, ont été proposées à l'échelle du Québec. Un soutien de 750 \$ par semaine a été offert aux élèves durant leur parcours. Cette mesure, censée être exceptionnelle et ponctuelle, sera probablement prolongée, considérant les besoins urgents dans le domaine de la construction.

Le réseau de l'éducation, bien que consulté dès la fin août 2023 concernant cette possible offensive, a appris les détails de son lancement officiel pratiquement au même moment, ce qui a causé une onde de choc.

Les enjeux que nous décortiquerons dans les pages suivantes au sujet de l'Offensive permettront d'y associer des recommandations plus générales.

Enjeu A : planification à moyen et long termes

Lors de l'Opération main-d'œuvre de novembre 2021, les cadres scolaires de la FP et des SAE avaient été informés que le gouvernement prévoyait différentes actions liées à la pénurie. Dès lors, les équipes des centres avaient été à l'affût de tout appel du MÉQ et s'attendaient à prêter main-forte. L'annonce et la mise en place précipitée de l'Offensive formation en construction, en octobre 2023, a laissé les gestionnaires perplexes, puisqu'ils n'avaient pas pris part à d'autres moments de planification.



Afin d'offrir une prestation de formation de qualité, sans essouffler les effectifs actuels, l'AQCS estime qu'il aurait été préférable de planifier cette offensive au moins six à huit mois plus tôt. Ainsi, les organismes scolaires auraient pu se concerter plus facilement pour la gestion de l'offre au sein d'une même région, les appels d'offres publics (AOP) auraient pu se faire dans un délai raisonnable, les achats et locations auraient pu être effectués sur une plus grande période, les achats de matières premières planifiés et étalés dans le temps, le recrutement et l'accompagnement des enseignants réalisés en temps imparti. En outre, les courts délais ont imposé l'achat ou la réservation de ressources externes aux centres, ce qui a généré des dépenses supplémentaires (ex. : locaux, équipes d'entretien qui ont travaillé les fins de semaine, etc.).

En commençant les consultations à la fin août 2023, avec des exigences de réponses précipitées, cela a eu pour effet de démobiliser le réseau de l'Éducation déjà éprouvé par les deux années et demie de COVID-19 et la récente offensive pour les formations accélérées dans le secteur de la santé.


Les gestionnaires du réseau de l'éducation et leurs équipes conçoivent l'importance d'agir avec agilité pour le secteur stratégique de l'économie qu'est la construction. Mais par souci de cohérence organisationnelle et d'efficacité opérationnelle, il ne faut pas confondre « précipitation » et « agilité ». Ces deux termes ne commandent pas les mêmes mécanismes de gestion.

Par ailleurs, soulignons que dans le cas de l'Offensive formation en construction, la possibilité que la formation soit offerte par un centre ne détenant pas déjà ce type de programme n'a pas été communiquée dès le départ au réseau. Des centres n'étant pas équipés adéquatement ont donc choisi de s'abstenir vu l'ampleur du défi. Le manque de clarté et de planification a donc fait en sorte que des centres ont manqué cette opportunité. Ceci a également compliqué le travail de collaboration et fragilisé les relations entre certains centres dont l'offre est en compétition.

Enjeu B : canaux de communication

Préalablement à l'annonce de l'Offensive formation en construction, le ministère de l'Éducation (MÉQ) a fait appel aux coordonnateurs régionaux en leur transmettant un sondage devant être rempli très rapidement et qui visait à valider l'intérêt des centres de services scolaires à offrir les formations de l'offensive. Les enjeux et les besoins pour le départ des cohortes étaient également abordés dans le sondage.

Les résultats de cette collecte de données ont ensuite été utilisés pour l'annonce du départ des cohortes, sans autre forme de confirmation de participation auprès des centres de service scolaires.



Les directions générales ainsi que les directions de centres de formation professionnelle ont été averties ultérieurement du lancement de l'offensive. À ce moment, les orientations du MÉQ avaient évolué, ce qui a causé une certaine confusion dans le message (formations de type AEP ou DEP, changements budgétaires, etc.).

Les canaux de communication choisis par le MÉQ et le sentiment d'urgence en trame de fond dans les messages n'ont pas permis une planification et un déploiement efficaces de l'offensive, dans le respect des expertises de chacun des intervenants concernés.

Enjeu C : budget disponible


Lors du lancement de l'Offensive formation en construction, les centres ont reçu des lettres indiquant que le financement serait disponible pour le projet, mais sans plus de détails. Un barème des dépenses permises n'était pas précisé, ni les méthodes prévues pour le remboursement des frais engendrés. Sans directives budgétaires claires, certains gestionnaires ont pu être plus prudents que d'autres, évitant de saisir l'opportunité d'offrir certains programmes.

Alors que certains établissements détenaient la majorité des équipements nécessaires, d'autres ont dû se procurer une grande quantité de matériel, aménager leurs locaux, voire en trouver de nouveaux, pour les besoins du programme.

Les salaires des enseignants auraient également dû être prévus au plan budgétaire. Or, les attentes n'étaient pas explicites sur le plan des compétences et du niveau d'expérience recherchés, ni même concernant la durée des contrats, ce qui ne permettait pas de lancer un processus de recrutement aussi ciblé et efficace que possible.

Notons également que pour certains programmes d'études, notamment l'AEP en conduite d'engins de chantier, les enjeux financiers sont tels qu'un financement partiel pour l'implantation et la prestation de cette offre de formation peut mettre en péril la santé financière d'un centre. Bien des régions auraient pu bénéficier de telles formations coûteuses, mais des centres ont choisi de ne pas se lancer par souci de protéger leur équilibre financier, alors qu'ils n'étaient pas en mesure de connaître l'étendue réelle du soutien financier gouvernemental.

Par ailleurs, des centres à l'échelle du Québec étaient à la recherche d'une source d'approvisionnement dans un délai très court pour l'achat ou la location des mêmes équipements, la location temporaire de locaux, l'achat des mêmes matières premières. Cela a mis une pression à la hausse sur les prix. Cette situation a alimenté le sentiment d'insécurité vécu par les centres alors que le cadre budgétaire n'était pas connu.



Ajoutons que certains coûts récurrents ne semblaient pas être inclus dans les calculs gouvernementaux préliminaires. Or, le fait d'offrir des formations hors site entraîne une hausse de frais additionnels (présence d'agents de sécurité, formation de secourisme à jour, embauche d'employés de soutien administratif et technique, caristes, surveillance des élèves en temps de pause, etc.). Ces coûts s'appliquent tant que les formations sont offertes, ce qui représente des montants importants. Ces montants ne pouvaient être prévus, considérant que la durée de ces nouvelles offres de formation n'était pas connue.

Soulignons enfin que cette façon de fonctionner est complètement étrangère aux gestionnaires ayant l'habitude de prendre en charge les budgets de leur milieu. Les limites sont habituellement bien définies, ne laissant pas place à autant de marge de manœuvre, et évitant ainsi de dépenser des sommes supérieures à ce que l'on peut réellement se permettre.

Bien que l'AQCS comprend que cette liberté avait pour but de permettre aux centres de lancer rapidement cette nouvelle offre de formations, le manque de balises a généré de la confusion et des interprétations variables au sein des équipes de gestion, et a eu un impact important sur la capacité de prise de décision éclairée.

Enjeu D : qualité des services offerts


Les gestionnaires des centres et leurs équipes sont profondément engagés pour la valorisation de la formation professionnelle, et considèrent qu'il est de leur devoir de bien préparer ce genre d'offensive afin d'assurer la qualité des services, car, rappelons-le, l'apprenant est au cœur de leurs préoccupations.

Un délai très court pour lancer de nouveaux programmes affecte tout le contexte entourant la clientèle : manque possible d'espaces, de matériel, de personnel enseignant, etc.

L'annonce de l'Offensive formation en construction a été suivie de plusieurs modifications, qui ont engendré de la confusion et beaucoup d'insatisfaction au sein de la clientèle. De nombreuses plaintes ont d'ailleurs été reçues par les centres et le MÉQ au sujet des places disponibles.

Il faut souligner que deux semaines après l'annonce, les cohortes étaient complètes, mais les inscriptions ont dû rester ouvertes jusqu'au 15 décembre, soit plus d'un mois supplémentaire. Un très grand nombre de personnes qui avaient déposé une demande n'ont donc pas été admises. Mentionnons entre autres qu'au centre de services scolaire Marie-Victorin, le centre de FP Pierre-Dupuy a reçu 3 000 inscriptions, pour 46 places disponibles.

Il est primordial d'assurer un cheminement clair et à valeur ajoutée à nos apprenants. Étant donné le déploiement accéléré de l'offensive, les centres FP n'ont pas été en mesure de fournir



aux intéressé·es des détails importants, comme le contenu exact des programmes, le processus d'intégration sur le marché du travail ou le soutien et l'accueil attendu des employeurs.

L'AQCS tient à indiquer qu'afin de s'assurer que les apprenants aient le potentiel d'être des travailleurs dévoués dans leur domaine, les centres ont pour pratique d'analyser rigoureusement les candidatures reçues et de valider si les dossiers sont complets. Plusieurs centres ont mis du temps de préparation pour cette procédure lors de l'annonce de l'offensive, avant d'apprendre que toutes les candidatures devaient être acceptées sur la base du « premier arrivé, premier servi », peu importe si ces dossiers étaient complets ou non.

Selon l'AQCS, le contexte d'urgence et de confusion risque de mettre en jeu autant la qualité des formations offertes que la qualité des travailleurs qui en ressortiront. Les impacts sont donc non-négligeables, autant à court qu'à long terme.



Recommandations de l'AQCS

À la lumière du cas concret de déploiement de l'Offensive formation en construction et des enjeux évoqués, l'AQCS dépose ces recommandations, comme pistes de réflexion pour de prochains projets d'offensives en FP, ou pour les SAE.


1. Effectuer une planification stratégique de la formation professionnelle en lien avec le marché du travail.

L'objectif ici est d'anticiper les besoins à venir, plutôt que d'y réagir le moment venu.

Pour ce faire, il faut effectuer un bilan des problématiques actuelles dans le milieu du travail ainsi que des initiatives actuellement mises en place et envisagées à court et moyen terme. Les secteurs de la FP et des SAE doivent être mis à contribution pour déterminer ce qui a sa raison d'être, ce qui peut être amélioré et ce qu'il faut prévoir implanter.

En février 2023, à l'occasion d'une rencontre organisée par le MÉQ et dédiée aux coordonnateurs régionaux sur la modernisation de la FP et de la FGA, un plan de travail intitulé : *Des chantiers qui s'articulent autour de 21 mesures structurantes* a été présenté. À la phase 2 de ce plan de travail, on peut lire ces objectifs :

- 2.6 : Réponse rapide aux besoins émergents
- 2.8 : Formations accélérées et programmes de bourses dans les secteurs en demande
- 2.8.1 : Approches modulaires



Afin de bien répondre à ces objectifs, l'AQCS tient à préciser que le réseau devra connaître la priorisation des formations et des secteurs visés. Des définitions claires de certains termes prévus au contenu du plan de modernisation de la FP et de la FGA devront être diffusées.

Parmi les éléments contributifs à la qualité de la formation se trouvent l'anticipation et la mobilisation des effectifs du réseau. L'anticipation permet une planification cohérente des activités, ainsi que le développement ou le maintien de l'expertise requise pour la prestation de formation. La mobilisation permet de conjuguer les forces des différents services et des membres du personnel, tous corps d'emploi confondus, pour la concrétisation de la prestation de formation en temps imparti et en qualité suffisante.

La nature même de la formation professionnelle exige un degré de planification important. En effet, c'est un type de formation axée sur la pratique de techniques reconnues qui elles, sont acquises dans un contexte réaliste. Ceci ne peut se faire adéquatement de manière improvisée.

Afin d'effectuer une planification stratégique complète et d'actualité, il sera primordial de consulter les tables existantes dans le réseau ainsi que toutes autres instances pertinentes afin d'avoir le pouls véritable du milieu.


2. Établir un plan d'action exhaustif incluant un cadre de gestion pour la mise en place accélérée de projets

L'AQCS estime essentiel d'encadrer le lancement de telles initiatives pour éviter la confusion et assurer un résultat optimal. Plutôt qu'agir dans l'urgence, un véritable travail de préparation de tous les paramètres d'un projet doit être mis en place par les intervenants concernés, et ce, dans un délai raisonnable.

Ce plan d'action devra correctement identifier les attentes ainsi que les responsables sollicités (coordonnateurs régionaux, directions générales, etc.)

Ce plan d'action devra également être cohérent entre le rapport « Opération main-d'œuvre », la modernisation de la formation professionnelle, la politique d'intervention sectorielle de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) ainsi que la planification prévisionnelle de main-d'œuvre de la Commission de la construction du Québec (CCQ) et du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS).

Il sera impératif d'y fournir un cadre de gestion pouvant s'appliquer au lancement de telles offensives dans le futur. Celui-ci devra respecter autant les champs de compétences et d'action du réseau de l'éducation pour les mécanismes d'admission que la logistique pour le déploiement des offres de formation voulues, afin d'éviter les interférences politiques dans la sphère opérationnelle des centres de FP et des SAE.



Les règles et les étapes de réalisation devront y être bien définies et énumérées afin d'éviter l'improvisation et de faciliter la mise en place d'offensives. Il sera également essentiel d'assurer le maintien des directives énoncées et d'éviter les changements en cours de processus.

Ce cadre de gestion devra prendre en considération que, pour toutes offensives futures, il est essentiel que le plan budgétaire soit complet et explicite dès le départ. Il n'est pas possible de s'assurer d'offrir un service de qualité en ne sachant pas quels sont les barèmes budgétaires. Il est également inconcevable de demander aux gestionnaires des centres de FP et des SAE de prendre des décisions financières importantes en ne leur fournissant pas toutes les informations nécessaires.

Il faudra permettre à tous les paliers de participer à la création de ce plan d'action qui se voudra clair et concret, ainsi que de connaître les prochaines étapes.

3. Clarifier les canaux de communication

L'objectif ici est d'établir un système de communication efficace et bidirectionnel. Les différents paliers se doivent d'échanger et de partager leurs connaissances afin d'offrir des solutions qui soient véritablement gagnantes. Ceci assurera une communication fluide et facilitera le partage d'informations essentielles.

Le canal choisi devra permettre une communication claire et coordonnée entre tous les joueurs concernés : ministre, sous-ministre, sous-ministre adjoint, direction du MÉQ, directions générales, coordinations régionales et représentants du réseau de l'éducation.


Ce canal de communication devra être le seul utilisé pour l'application du plan d'action.



Conclusion

L'AQCS comprend les raisons ayant motivé le lancement de l'Offensive formation en construction. Des solutions doivent être trouvées à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée : cette recherche ne doit cependant pas être au détriment des apprenants ni des conditions de réalisation et du climat de travail des gestionnaires et des équipes des centres.

Sans planification concertée des projets d'envergure souhaités par le gouvernement, le personnel perd graduellement le sens de ses actions et ne saisit pas ce qui justifie les courts délais octroyés pour la mise sur pied de projets d'une telle ampleur. Il est important de prendre un virage afin d'éviter qu'un désintérêt généralisé s'installe, mettant à risque la réalisation de



projets. Il faut également apprendre de l'expérience des offensives passées pour bien mobiliser les équipes dans l'avenir.

Pour devenir un employeur de choix, les actions des centres de FP et des SAE doivent favoriser le recrutement et la rétention, ce qui, du point de vue de l'AQCS, n'était pas le cas dans le cadre de l'Offensive formation en construction.

Signalons également que les offres de formations soudaines, accélérées et ponctuelles entrent en « compétition » avec les activités régulières de formation. Il est pourtant essentiel de continuer d'offrir le même niveau de services aux candidats intéressés, et le même niveau de soutien aux enseignants, aux professionnels, au personnel de soutien ainsi qu'aux cadres des centres et des SAE.

Au cœur de cet avis : la mise en place des conditions optimales d'apprentissage pour les élèves. Les cadres scolaires et leurs équipes désirent leur offrir des formations de qualité, dans un milieu enrichissant. Ils souhaitent également que l'offre de cours réponde véritablement aux besoins du marché et assure un avenir prometteur aux diplômés.

La pandémie de COVID-19 a fait en sorte que nous avons pris l'habitude de fonctionner de façon réactive plutôt que stratégique, mais cette méthode ne peut durer dans le temps. Il faut agir avec plus de proactivité, en allant au-devant des problématiques. Il en va de la qualité de notre système d'éducation et de la rétention de nos gestionnaires et professionnels.

Les gestionnaires des centres FP et des SAE sont disposés à soutenir et encourager les projets ayant le potentiel d'améliorer le milieu de l'éducation et la société québécoise, mais il faut que cela soit fait en tout respect de nos équipes et de nos apprenants.

Les membres cadres AQCS de la Commission professionnelle de la formation professionnelle, de la formation générale des adultes et des services aux entreprises offrent leur pleine collaboration au gouvernement afin d'aborder plus en détail les recommandations de cet avis.



ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DES CADRES SCOLAIRES

5600, boulevard des Galeries, bureau 610

Québec (Québec) G2K 2H6

Téléphone : 418 654-0014

Télécopieur : 418 654-1719

AQCS.CA