



# **COMMENT COLLABORER MALGRÉ LES HAUTS ET LES BAS DE NOTRE ÉCONOMIE**

**Un partenariat réussi entre les collèges,  
les cégeps, les employeurs et les  
syndicats dans l'industrie sidérurgique**

**Préparé pour ACCC/L'ACS/ACOE  
Colloque : Les collèges/instituts et les  
conseils sectoriels  
Les 22-23 février 2001  
Ottawa (Ontario)**

**Par : Le Conseil Canadien du commerce et  
l'emploi dans la sidérurgie et le Cégep de  
Sorel-Tracy**

**Francine Bergeron, Cégep de Sorel-Tracy  
George Nakitsas, Le Conseil Canadien du  
commerce et l'emploi dans la sidérurgie**

**En collaboration avec Développement des ressources humaines du Canada**

## A. GÉNÉRALITÉS

Le Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la sidérurgie (CCCES), le plus ancien des conseils sectoriels encore en place, a été formé en 1986 à titre d'initiative conjointe du syndicat des Métallurgistes unis d'Amérique (MUA) et des entreprises sidérurgiques canadiennes. Au cours des 15 dernières années, le CCCES a assumé plusieurs mandats importants qui ont répondu à des situations de crise ou de relever des défis dans l'industrie sidérurgique.

Dans le secteur du commerce, à partir du milieu des années 1980, les MUA et les producteurs d'acier ont conjugué leurs efforts en vue de garantir des «règles de jeu équitables» dans le commerce de l'acier entre le Canada et les États-Unis. Les emplois et la viabilité future de l'industrie canadienne étaient en jeu.

Dans le secteur des ressources humaines, la fin des années 1980 et le début des années 1990 ont marqué l'arrivée d'une période de concurrence internationale croissante et de changements technologiques importants dans l'industrie sidérurgique canadienne. Pendant cette période, l'industrie sidérurgique était confrontée à un défi de restructuration important à la suite de la perte de près d'un tiers de sa main-d'oeuvre.

À l'envers de la médaille, comme élément clé de son processus de restructuration, l'industrie a reconnu qu'elle devait concurrencer à l'échelle mondiale en termes de qualité et de production à valeur ajoutée, et qu'un élément crucial de cette stratégie était le niveau de compétence de sa main-d'oeuvre. Elle devait donc élargir de façon générale sa base de compétences et améliorer l'efficacité de la formation.

En 1999, le CCCES a entrepris un examen de l'industrie sidérurgique canadienne. Cette enquête a révélé que les changements démographiques et technologiques dans l'industrie exigeraient une nouvelle orientation pour remplacer notre main-d'oeuvre actuelle et recruter des jeunes dans une industrie qui avait peu embauché au cours des 15 dernières années. Plus précisément, l'industrie perdra environ un tiers de sa main-d'oeuvre au cours des cinq prochaines années en raison des retraites, dont beaucoup dans le secteur des métiers spécialisés.

Dans chaque cas, l'industrie sidérurgique avait essentiellement trois choix pour faire face à ces crises :

- ignorer les conséquences
- faire face à chaque crise à titre d'entreprises individuelles
- faire face à ces crises à titre d'industrie ou de secteur, ce qui signifiait que les producteurs d'acier devaient non seulement collaborer avec leurs concurrents à l'échelle de l'industrie, mais également avec leurs syndicats respectifs.

Dans chaque cas, les intervenants ont déterminé que la meilleure façon de relever ces défis était de travailler ensemble.

Le fil conducteur dans toutes les activités du CCCES est le suivant : «enjeux communs, besoins

différents». Que les défis auxquels est confrontée l'industrie soient le résultat de forces externes ou internes, dans chaque cas tous les intervenants sont confrontés aux mêmes problèmes d'une certaine façon et ils ont tous des besoins distincts auxquels il faut répondre pour assurer leur participation ou leur collaboration continue. Dans chaque défi commun, l'industrie avait ses propres exigences et voulait savoir ce qu'elle en retirerait.

La collaboration du CCCES avec le réseau des collèges/cégeps était également le résultat du même phénomène — d'une part, des enjeux essentiels communs pour chacun des intervenants et, d'autre part, des intérêts ou des besoins distincts auxquels il fallait répondre. Le transfert des responsabilités fédérales aux provinces, les compressions financières et des ressources limitées étaient des enjeux majeurs pour les collèges et les cégeps. De plus grandes efficacités, une meilleure qualité, l'accréditation et la transférabilité/reconnaissance des acquis étaient des éléments essentiels pour l'industrie. Dans la mesure où on a répondu à ces besoins, ce partenariat a été réussi.

Cette étude examinera la relation qui a été établie entre l'industrie sidérurgique par le biais du CCCES et les établissements d'enseignement et de formation (principalement les collèges/cégeps). Elle décrira les forces qui ont rapproché les parties ainsi que les difficultés à former et à maintenir cette relation. Finalement, elle décrira les leçons apprises. Ce document mettra également en lumière le rôle important que le gouvernement peut jouer en établissant ces partenariats.

Cette étude de cas examinera chacun des défis de ressources humaines décrits ci-dessus ainsi que les mesures prises pour les relever.

## **B. PROBLÈMES, OBSTACLES ET COMMENT ILS ONT ÉTÉ SURMONTÉS**

### **Adaptation de la main-d'oeuvre**

À la fin des années 1980 et au début des années 1990, l'industrie sidérurgique canadienne a perdu près de 15 000 emplois dans près de 85 milieux de travail majeurs dans les secteurs de l'acier, de la tuyauterie et du tréfilage à l'échelle du Canada. Grâce à une aide et à un appui importants de DRHC, l'industrie a choisi de faire l'essai d'une approche sectorielle. Par le biais du CCCES, les entreprises sidérurgiques et les Métallurgistes unis d'Amérique ont mis sur pied un programme d'adaptation sectoriel unique et novateur que les intervenants ont adopté et dont les travailleurs touchés se sont appropriés le processus. Ce programme a également permis à chaque comité local d'adaptation d'avoir accès à une formation ciblée et à d'autres services de qualité à un coût plus bas grâce aux économies d'échelle.

Le CCCES a été confronté à certains défis pour mettre en oeuvre son programme d'adaptation. L'âge moyen des travailleurs licenciés dans l'industrie de la sidérurgie était de 47 ans, et leur nombre moyen d'années de service était d'environ 17 ans. La moyenne de scolarité officielle était la 10<sup>e</sup> année et beaucoup étaient des travailleurs de production et administratifs de spécialisation moyenne.

Les études avaient largement indiqué que ce sont tous des facteurs de haut risque pour les personnes touchées par des licenciements. La plupart des métallurgistes sans emploi n'avaient ni les compétences ni les outils nécessaires pour trouver un autre emploi. De plus, les participants à haut risque n'avaient généralement pas recours aux bureaux d'emploi locaux et avaient tendance à épuiser leurs prestations.

Une des contributions majeures du gouvernement fédéral à l'industrie sidérurgique était une entente à coûts partagés en 1987 financée dans le cadre du Programme d'aide à l'innovation. Cette entente a servi à offrir des services d'adaptation et à perfectionner les compétences des travailleurs licenciés, souvent dans le but d'un changement de carrière. Conformément à l'article 26 de la *Loi sur l'assurance-chômage*, le CCCES avait le pouvoir d'approuver des plans de formation, de payer les frais de scolarité et de permettre aux participants de recevoir un soutien du revenu pour une période allant jusqu'à trois ans pendant qu'ils étaient en formation.

Pour répondre aux besoins de formation, le CCCES a établi des partenariats entre l'industrie et les fournisseurs de services d'enseignement et de formation. Éventuellement, le réseau des collèges et des cégeps est devenu le principal fournisseur de la formation pour les travailleurs licenciés.

La relation initiale entre le CCCES et les collèges/cégeps en était une de cas par cas, de projet par projet, afin de permettre à ces travailleurs licenciés d'avoir accès aux programmes de formation professionnelle. Toutefois, lorsqu'un grand nombre de travailleurs voulaient participer au même programme, le personnel du CCCES, conjointement avec les comités locaux d'adaptation, pouvait établir des relations plus étroites avec les collèges/cégeps. Les collèges/cégeps étaient ouverts à des ententes prévoyant une indemnité quotidienne réduite, habituellement à un taux beaucoup plus bas que celui des programmes gouvernementaux. Même sur une base individuelle, les collèges et les cégeps ont

accordé aux intervenants du CCCES un taux préférentiel en fonction du volume d'affaires.

De plus, les collèges/cégeps ont rencontré les comités locaux d'adaptation dans le but de déterminer les compétences qui manquaient aux travailleurs, afin de leur fournir les prérequis nécessaires pour réussir leur programme de formation professionnelle. Cette approche s'inscrit très bien dans l'approche ciblée du CCCES en matière d'adaptation, c'est-à-dire des services individuels pour répondre à des besoins individuels.

Dans le cadre de ce partenariat, on a déterminé les besoins de l'industrie, des collèges/cégeps et des gouvernements, et on y a répondu.

Les **entreprises** ont reconnu qu'une approche positive à la rationalisation peut avoir une incidence sur leurs «résultats». Des études ont démontré que la façon dont les entreprises abordent la rationalisation a une incidence importante sur les travailleurs qui demeurent en poste — «l'effet du survivant». Du côté négatif, si la direction ne fait rien pour aider les personnes touchées, le moral de ceux qui restent en souffrira de même que la productivité. Cette situation est particulièrement vraie lorsque la rationalisation s'inscrit dans un processus de restructuration qui peut comprendre l'adoption de nouvelles technologies. Les «survivants» se sentent plus vulnérables à d'autres licenciements. À l'inverse, une réponse positive de la direction assure une réaction positive dans le milieu de travail, réduisant les effets négatifs.

Il en est de même pour le rôle du **syndicat** dans un programme d'adaptation. Représentant les personnes touchées par un licenciement, on s'attend à ce qu'il les défende. S'il ne le fait pas, les membres «survivants» sont plus cyniques envers leur syndicat et les travailleurs licenciés doivent se défendre eux-mêmes dans un marché du travail qui a complètement changé depuis leur entrée 15 ou 20 ans auparavant.

Les **collèges/cégeps** ont également bénéficié. À court terme, ils ont augmenté considérablement leur clientèle grâce aux projets du CCCES à l'échelle du Canada, ce qui a aidé à compenser la compression des dépenses gouvernementales. Les places vacantes dans beaucoup de programmes ont été comblées. À plus long terme, ils ont appris comment établir des relations efficaces avec l'industrie et à mieux comprendre ses besoins.

Les **gouvernements** n'ont pas tardé non plus à reconnaître que ces partenariats entre l'industrie et les fournisseurs de services d'enseignement et de formation leur offraient aussi des avantages importants, dont :

- des économies au chapitre de l'assurance-emploi grâce à un meilleur taux de réemploi et à des placements plus rapides, en particulier pour les participants à haut risque qui épuisent généralement leurs prestations parce qu'ils n'ont pas accès à des services d'adaptation;
- d'autres économies au chapitre de l'assurance-emploi pour les réitérants qui ont maintenant les compétences et une plus grande confiance pour trouver plus rapidement un emploi;

- des économies de coûts pour la formation grâce à la négociation de meilleurs tarifs; et
- une diminution des coûts d'adaptation grâce aux contributions de l'industrie, qui se situaient aux environs de 35 pour cent du coût total des projets du CCCES.

Les relations entre l'industrie sidérurgique et les collèges/cégeps en ce qui touche l'adaptation n'ont pas été sans difficultés. Par exemple, les négociations au sujet des coûts des programmes ou de cours en particulier échouaient occasionnellement. Toutefois, des collèges/cégeps comme le Collège Mowhak ont joué un rôle majeur en rendant le processus transparent. En «ouvrant leurs livres comptables», ils ont pu démontrer et expliquer au personnel du CCCES leur structure de coûts. Ainsi, on a établi un taux d'indemnité quotidienne qui est devenu la norme pour tous les projets à l'échelle du pays où le CCCES faisait affaires avec le réseau des collèges/cégeps.

Une autre difficulté mineure de la perspective de l'industrie était la tendance de certains collèges ou cégeps à promouvoir de façon excessive leurs programmes existants. Les collèges/cégeps ont été invités à assister à des séances d'information dans le but d'informer les travailleurs licenciés au sujet des ressources disponibles auprès du CCCES, des gouvernements fédéral et provinciaux, et des collèges/cégeps locaux. Certains collèges et cégeps voulaient trop combler les places dans leurs programmes, en particulier les programmes d'électricité et de mécanique industrielle. Cette approche allait à l'encontre de l'approche ciblée du CCCES, de sorte que le CCCES a réorienté les travailleurs licenciés vers des programmes qui les intéressaient davantage et qui leur étaient plus utiles.

Malgré ces difficultés initiales, la relation entre les collèges/cégeps et l'industrie sidérurgique par le biais du CCCES est devenue productive et utile, et a servi de base pour répondre à d'autres besoins en matière de ressources humaines à mesure que le mandat du CCCES s'élargissait.

En outre, les services et les programmes d'adaptation du CCCES sont devenus des modèles pour les programmes et services offerts par d'autres secteurs et industries au Canada. Plus récemment, le CCCES a offert des services en matière d'adaptation à d'autres gouvernements, notamment au Brésil, au Chili, à Cuba, au Japon et en Égypte. Dans beaucoup de ces cas, le CCCES a collaboré avec un ou plusieurs de nos collèges/cégeps partenaires.

### **Formation professionnelle**

Une étude sur les ressources humaines dans l'industrie sidérurgique réalisée en 1992 a révélé que l'industrie sidérurgique canadienne était confrontée à des changements très importants à l'échelle mondiale. Cette étude a également démontré que l'industrie sidérurgique avait des défis majeurs à relever en ce qui concerne ses méthodes et ses besoins de formation, notamment :

- la formation dans l'industrie était offerte principalement dans les secteurs de l'orientation, des ventes, de la santé et la sécurité au travail ou de l'apprentissage;
- la formation était généralement spécifique à une entreprise, spécialisée, non stratégique et non

- suivie;
- la formation s'adressait surtout aux superviseurs et aux gens de métier; et
  - beaucoup de milieux de travail n'avaient pas accès à des cours de formation de qualité ou trouvaient qu'il en coûtait trop cher pour offrir une formation.

De plus, il y a 20 ans, la plupart des milieux de travail pouvaient répondre à leurs besoins de formation spécifiques d'une manière individuelle et ciblée. La mondialisation avait obligé ces entreprises à restructurer leurs opérations, réduire leur main-d'oeuvre et adopter de nouvelles technologies dans les procédés de travail. Il en est résulté un plus grand besoin de formation et, en même temps, des contraintes importantes dans la main-d'oeuvre et les ressources humaines et financières.

En particulier, les milieux de travail qui avaient peu de travailleurs n'avaient ni le temps, ni l'argent ni le personnel pour élaborer des cours, fournir des animateurs qualifiés ou dispenser la formation à un nombre suffisant d'apprenants.

Même si un nombre croissant d'entreprises reconnaissent que le rythme du changement technologique et la diminution des ressources de formation exigeaient une approche plus efficace pour la formation, il n'y avait aucune tradition de concertation dans l'industrie pour bénéficier des économies d'échelle et réduire le double emploi au plan de l'élaboration et de la prestation de la formation. Mais, comme pour l'adaptation des travailleurs, il est devenu clair que ces milieux de travail devaient travailler de concert pour répondre à leurs besoins en matière de ressources humaines.

En 1992, le CCCES a négocié une entente de trois ans à coûts partagés avec le gouvernement fédéral et la Province de l'Ontario. Cette entente favorisait une formation professionnelle de base ou fondamentale, une formation générale dans l'industrie sidérurgique et une formation technique spécifique à l'industrie sidérurgique.

Le Programme de formation professionnelle du CCCES a été établi dans le but d'accroître la qualité et l'accessibilité de la formation en offrant un large éventail de services de formation et de cours de formation communs aux travailleurs de l'industrie sidérurgique (qu'ils fassent ou non partie des unités de négociation).

Plus tard, une deuxième entente concernant l'élaboration de cours de formation a été négociée. L'industrie sidérurgique, par l'entremise du CCCES, a coordonné l'élaboration de huit cours par des experts de l'industrie, tant du côté syndical que de la direction, allant de la **métallurgie** à la **réorganisation du travail**. En élaborant ces cours, l'industrie sidérurgique a reconnu qu'une bonne part de ses besoins de formation étaient **communs** et qu'elle pouvait y répondre à l'échelle de l'industrie de manière à éliminer le double emploi, réduire les coûts de formation et assurer une qualité uniforme à l'échelle de l'industrie. En même temps, cette formation générale ou transférable bénéficierait à la fois aux travailleurs de l'industrie, sous forme de meilleures compétences d'emploi, et aux entreprises qui procédaient à des changements importants de technologie. Tous les cours ont été reconnus par l'industrie.

Toutefois, l'industrie sidérurgique considérait que la reconnaissance de ces cours était trop limitée. La transférabilité devait être pancanadienne et possible à l'échelle de l'industrie. La reconnaissance exigeait également que les cours aient des normes d'évaluation et des méthodes pour mesurer si les apprenants avaient acquis les compétences appropriées dans le processus d'apprentissage. Les cours du CCCES ne comportaient pas ces caractéristiques importantes.

Le CCCES trouvait également que l'élaboration des cours prenait trop de temps parce que l'industrie n'avait ni le temps ni les ressources nécessaires pour élaborer elle-même ces cours de façon efficiente.

Ainsi, en 1994, le CCCES s'est adressé au réseau des collèges et des cégeps canadiens dans le but de combler ces lacunes. Afin d'accroître l'efficacité et d'améliorer la transférabilité et la reconnaissance de ces cours, le CCCES et les collèges/cégeps participants ont conclu une entente d'articulation pour élaborer et mettre en oeuvre conjointement un programme de formation et d'accréditation. L'entente d'articulation a été signée par le CCCES et les collèges et cégeps suivants :

## PARTICIPANTS À L'ENTENTE

### Conseil canadien du commerce de l'emploi dans la sidérurgie (CCCES)

#### Nouvelle-Écosse

University College of Cape Breton\*

#### Québec

Cégep de Sorel-Tracy\*

Cégep de Saint-Jean-sur-Richelieu

Cégep Lionel-Groulx

Cégep de Trois-Rivières

Cégep André-Laurendeau

#### Ontario

Sheridan College

Durham College

Conestoga College

Niagara College\*

Algonquin College

Sault College\*

Mohawk College

La Cité collégiale

#### Manitoba

Red River College of Applied Arts, Science and Technology\*

#### Saskatchewan

Wascana Institute - SIAST\*

#### Alberta

Southern Alberta Institute of Technology (SAIT)\*

Northern Alberta Institute of Technology (NAIT)

Red Deer College

**\*Remarque** : ces collèges et cégeps représentent les collèges et les cégeps participants au sein du Comité paritaire des normes des programmes (CPNP).

Ce programme a donné lieu aux normes et aux services suivants :

- l'élaboration conjointe de 40 cours modulaires axés sur les résultats qui sont communs à l'échelle du secteur de la sidérurgie et, dans beaucoup de cas, pertinents aux autres industries;
- des normes de prestation qui tiennent compte de questions cruciales, comme les qualifications des formateurs, les choix pour la prestation de la formation, les méthodes et les techniques d'enseignement, ainsi que les méthodes et les techniques d'évaluation;

- l'accréditation des collèges/cégeps pour ces cours lorsque des crédits peuvent être appliqués à un certificat du Programme de formation dans l'industrie de l'acier (PFIA) ou dans le cadre d'un transfert en bloc vers d'autres programmes des collèges/cégeps;
- la reconnaissance des acquis (RA) grâce à l'élaboration de portfolios et à l'examen des programmes, qui permet aux travailleurs d'obtenir des crédits pour leur formation en milieu de travail, ainsi que leur expérience de vie et professionnelle;
- la combinaison de cours pour les certificats ou les diplômes; et
- des taux d'indemnité quotidienne raisonnables qui procurent des économies de coûts additionnelles à l'industrie à mesure que le volume de la formation augmente.

Au fil des années, le CCCES et les collèges/cégeps ont offert directement ou attribué des licences pour offrir ces mêmes services à des milieux de travail ou à des secteurs et des gouvernements à l'extérieur de l'industrie sidérurgique au Canada et à l'étranger, dans des pays comme le Brésil et l'Argentine.

Le processus employé par le CCCES pour élaborer les cours était à l'image du partenariat. Il faisait participer le syndicat et la direction dans chaque milieu de travail, le collège/cégep local et, éventuellement, l'ensemble de l'industrie sidérurgique. Il comportait les éléments clés suivants :

- le Comité paritaire de formation (CPF) local informe le CCCES qu'il a besoin d'un cours. Le CCCES s'informe auprès de l'industrie sidérurgique pour s'assurer que le cours aura une application en dehors du milieu de travail qui en a fait la demande;
- ces demandes sont présentées sous la forme de propositions cosignées au Comité de formation et d'adaptation du CCCES pour être approuvées;
- on en arrive à une entente prévoyant que le CPF offrira de l'information pertinente (nom du cours, résultats d'apprentissage, contenu et durée) au collège/cégep local. Le milieu de travail qui fait la demande s'engage également à piloter le cours;
- le CPF qui fait la demande et/ou le collège/cégep local élabore le **plan de cours**, que le CCCES distribue aux membres du groupe de référence des autres milieux de travail qui ont manifesté un intérêt à l'endroit du cours. Le CCCES envoie ses commentaires et le matériel disponible au CPF et au collège/cégep local;
- le CPF qui fait la demande et/ou le collège/cégep élabore le **manuel de cours** fondé sur le **plan de cours** et les commentaires des parties susmentionnées.

L'établissement de ce partenariat de formation entre l'industrie sidérurgique et le réseau des collèges/cégeps comportait plus de dangers que la relation pour le programme d'adaptation des travailleurs. Il comportait un certain nombre de défis :

- dans beaucoup de régions du pays, il n'y avait aucun lien entre le milieu de travail et les collèges/cégeps dans leur territoire de recrutement, de sorte qu'il fallait établir des relations à partir de zéro;
- il y avait des liens très limités entre les collèges et les cégeps. Lorsque le CCCES a d'abord tenté de regrouper les collèges/cégeps, il ne savait pas où commencer;
- lorsque les collèges/cégeps sont arrivés à la première réunion, ils sont venus armés de leurs calendriers et de leurs catalogues, prêts à vendre, pas à écouter;
- l'industrie sidérurgique est arrivée avec ses notions préconçues des collèges/cégeps comme étant des «tours d'ivoire» qui connaissaient peu les besoins et les contraintes de l'industrie;
- ni l'un ni l'autre ne comprenait les problèmes de l'autre, c'est-à-dire les coûts et les contraintes de main-d'oeuvre des entreprises, les craintes des travailleurs concernant l'incidence de la formation sur l'ancienneté, les contraintes financières et de ressources des collèges/cégeps à la suite des compressions gouvernementales, etc.; et
- même lorsqu'il existait des relations, on ne s'entendait pas sur le langage, les motifs, les crédits (devaient-ils être basés sur les résultats d'apprentissage ou les heures en classe?), les coûts, les enseignants et les transferts de crédits en bloc.

Malgré ces problèmes initiaux, l'industrie sidérurgique et les collèges/cégeps ont démontré qu'ils étaient très désireux de régler ces problèmes. Avec le temps, ils ont établi un processus mutuellement bénéfique, qui a permis, sur une période de deux ans, d'obtenir les résultats suivants :

- toutes les exigences individuelles ont été articulées;
- les motifs et les priorités ont été placés clairement sur la table;
- les définitions et le langage ont été éclaircis;
- les préoccupations et les problèmes ont été énoncés directement;
- les résultats ont été convenus; et
- toutes les parties ont convenu de transmettre les éléments ci-dessus à leurs groupes constitutifs respectifs de la manière qu'ils jugeaient appropriée.

Une des principales raisons pour lesquelles l'industrie et les collèges/cégeps étaient disposés à poursuivre leur collaboration pendant cette période relativement longue était les résultats de la relation qui avait été établie dans le secteur de l'adaptation des travailleurs. De la même manière, la raison pour laquelle la relation de formation s'est poursuivie jusqu'à maintenant est que toutes les parties y ont trouvé des résultats et des avantages concrets. Ces avantages sont décrits dans les tableaux ci-après.

<h3><b>Avantages pour les entreprises</b></h3>
--

- un accès **accru** à une formation de qualité
- des mesures d'encouragement pour accroître la formation
- des économies de coûts
- un rôle élargi dans la conception de la formation
- une main-d'oeuvre plus qualifiée

#### **Avantages pour les syndicats**

- de nouveaux services pour leurs membres
- un rôle dans l'élaboration de la formation
- une plus grande employabilité pour leurs membres

#### **Avantages pour les collèges/cégeps**

- une relation efficace avec l'industrie
- une formation plus pertinente
- une base de recrutement élargie

#### **Avantages pour les gouvernements**

- une main-d'oeuvre plus qualifiée
- une plus grande mobilité de la main-d'oeuvre
- un investissement accru de l'industrie dans la formation
- des programmes de formation plus efficaces
- des avantages pour les autres secteurs

### **Programmes de niveau débutant**

En 1999, à la demande de l'industrie sidérurgique, le CCCES a entrepris une étude dans le but de cerner les tendances actuelles et les défis futurs au sein de l'industrie afin de déterminer quels services et programmes le CCCES devrait offrir au cours des cinq à dix prochaines années.

Cette étude a révélé que les tendances démographiques dans l'industrie indiquaient qu'environ un tiers de la main-d'oeuvre pourrait prendre sa retraite au cours des cinq à dix prochaines années. Cela signifiait que l'industrie devrait accorder une plus grande priorité au recrutement des jeunes, dont la perception de l'industrie sidérurgique était probablement désuète. De plus, l'industrie elle-même a fait peu d'embauche au cours des 15 dernières années et devait élaborer des stratégies de recrutement efficaces.

Une fois de plus, l'industrie voulait aider à relever cet important défi au sein de l'industrie. Ainsi, le CCCES a travaillé de concert avec les entreprises et le syndicat pour élaborer une approche à trois volets qui comportait :

- un **programme de sciences et technologies pour les jeunes**, en collaboration avec DRHC, qui aidait les milieux de travail à embaucher de nouveaux diplômés en sciences et technologies à titre de techniciens, de technologues, d'ingénieurs et dans d'autres catégories d'emploi semblables;
- de la **documentation sur les carrières**, qui comportait une trousse d'information et du matériel connexe pour promouvoir les choix de carrière offerts dans la nouvelle industrie sidérurgique; et
- des **programmes préparatoires à l'emploi dans les collèges/cégeps** pour les nouveaux venus sur le marché du travail (le Programme de certificat en techniques de fabrication) et pour les métiers (le Programme de remplacement des métiers de l'industrie de l'acier).

Comme pour la formation professionnelle, l'industrie sidérurgique n'avait pas l'habitude de collaborer dans le secteur de l'élaboration des programmes de niveau débutant. De plus, l'industrie avait peu de contacts avec le réseau des collèges et des cégeps pour élaborer des programmes de niveau débutant.

À la demande de l'industrie, le CCCES s'est adressé aux collèges/cégeps pour leur demander d'élaborer un certificat de technologie de la fabrication comme programme de niveau débutant afin d'aider l'industrie à répondre à ses besoins en matière de formation préparatoire à l'emploi.

Dans ce secteur, le CCCES a travaillé sur une base régionale avec les collèges/cégeps en vue de coordonner l'élaboration de programmes pertinents qui répondent aux besoins des milieux de travail locaux. Jusqu'à maintenant, des programmes de certificat en techniques sidérurgiques ou de fabrication ont été élaborés au Manitoba et au Québec, et sont en voie de l'être en Ontario. En Ontario, le Collège Mowhak a pris l'initiative dans ce projet et il élabore un programme d'alternance travail-études de 16 mois (dont 12 mois en classe).

Lorsque des programmes régionaux seront élaborés à l'échelle du Canada, le CCCES coordonnera la comparaison de ces programmes pour trouver des similitudes et mettre au point un certificat pancanadien.

La question de la formation dans les métiers spécialisés a été abordée de la même manière, région par région. Le premier projet pilote a été réalisé dans la région de Hamilton, où le Collège Mowhak a pris l'initiative pour préparer les 32 premiers mois (alternance travail-études) d'un programme de cinq ans et demi qui allait servir de cadre.

Dans ce secteur, il y a eu très peu de problèmes entre l'industrie et les collèges/cégeps. Ce n'est pas parce que ce secteur était plus facile que le secteur de l'adaptation et de la formation des travailleurs. Ces programmes ont été élaborés effectivement et rapidement en raison des leçons apprises par l'industrie et les collèges/cégeps lors de leurs relations antérieures dans les secteurs de l'adaptation et de la formation des travailleurs.

## C. LEÇONS APPRISES

Si nous examinons la relation entre l'industrie sidérurgique et les collèges/cégeps au cours de la dernière décennie, plusieurs leçons majeures se dégagent pour les industries et les collèges/cégeps qui veulent établir des relations semblables. Même si ces leçons proviennent de l'expérience dans l'industrie sidérurgique, notre travail avec d'autres industries nous porterait à croire qu'elles peuvent aussi être très utiles.

### Leçon n° 1

**Il est important que toutes les parties s'intéressent à un objectif ou à un défi commun.**

D'abord, un défi ou un problème doit être assez répandu pour qu'un partenariat stratégique soit efficace. Dans la section précédente, nous avons décrit l'importance que revêtait cet aspect pour le développement du CCCES. Toutefois, il est également très important pour établir des relations entre l'industrie et les collèges/cégeps. Si le problème ou le défi n'est pas pertinent à l'une ou l'autre des parties en cause, il est peu probable que cette partie s'engage sérieusement. Le résultat est habituellement la frustration pour toutes les parties en cause. Par exemple, si l'industrie veut élaborer un nouveau programme et que le collège/cégep veut simplement commercialiser un programme existant qu'il considère pertinent, les deux parties trouveront qu'ils ont des objectifs différents.

### Leçon n° 2

**Il est important de reconnaître que, même si le but ou le défi est commun, les besoins de chacune des parties seront invariablement différents.**

Dans la section précédente, nous avons vu que les partenariats stratégiques efficaces sont ceux qui peuvent cerner les différents besoins de chaque participant au partenariat. Cela signifie que toutes les parties doivent être disposées à connaître les besoins de chacun et à les garder constamment à l'esprit lorsqu'elles répondent à leurs propres besoins. Il est encore plus important de chercher à éviter tout débat visant à savoir qui a les besoins les plus importants. Invariablement, le résultat est que l'une ou l'autre des parties croit que ces besoins sont ignorés, ce qui pourrait rapidement faire dérailler le partenariat éventuel.

### Leçon n° 3

**Toutes les parties doivent s'engager à mettre en commun leur temps, leurs ressources et leur expertise.**

Toutes les parties doivent contribuer en proportion des avantages qu'ils tireront des résultats du partenariat. Même si les contributions spécifiques de chacune des parties peuvent être différentes, il est important qu'on ait le sentiment que chacun fait sa part. Cet aspect est particulièrement important dans les partenariats à plus long terme, comme c'était le cas pour l'élaboration du Programme de formation dans l'industrie de l'acier (PFIA), dont la phase de développement était de deux ans. Il est également très important dans les premières étapes d'un partenariat, lorsque chacune des parties décide de l'opportunité de travailler avec l'autre.

## **Leçon n° 4**

### **Les personnes qui représentent chacune des parties doivent pouvoir respecter leurs engagements.**

C'est un facteur majeur, en particulier dans les partenariats qui comportent un grand nombre de participants, comme le Programme de formation dans l'industrie de l'acier (PFIA). Chacune des parties doit être représentée par des personnes qui peuvent prendre des décisions au nom de leur organisme ou qui peuvent obtenir une approbation rapide auprès de la personne appropriée au sein de leur organisme. Une des raisons pour lesquelles le processus d'élaboration du PFIA a pris tellement de temps était que les représentants des collèges/cégeps devaient s'assurer que leurs établissements pouvaient s'engager à l'endroit de l'entente qu'on était en train d'élaborer. Dans ce cas, les principaux représentants provenaient des services de l'éducation permanente ou des contrats de formation, et ils devaient s'assurer que les registraires et les doyens appropriés étaient d'accord avec les décisions prises. Cette procédure était particulièrement difficile et ardue pour les questions touchant les crédits de cours, la reconnaissance des acquis et les transferts en bloc. Cette question est également importante parce qu'il y a habituellement un roulement assez élevé au niveau du personnel des collèges/cégeps et de l'industrie. Sans un appui institutionnel, les questions doivent être débattues de nouveau et de nouvelles décisions doivent être prises et cela donne invariablement lieu à des frustrations et entraîne éventuellement l'échec.

## **Leçon n° 5**

### **Le test ultime d'un partenariat repose sur les résultats.**

La bonne volonté et les bonnes relations peuvent être établies au début du partenariat. Toutefois, l'expérience du CCCES et des collèges/cégeps démontre clairement que les partenariats seront durables et prolongés seulement s'ils se soldent par des solutions novatrices qui procurent des résultats concrets. De plus, les résultats doivent également bénéficier à toutes les parties en cause — idéalement, en proportion de leur contribution. Autrement, un ou plusieurs participants peuvent se retirer du partenariat. C'était le cas pour le partenariat dans le secteur de la sidérurgie où certains des collèges/cégeps se sont retirés de l'entente parce qu'ils ne croyaient pas que l'industrie sidérurgique avait une assise assez grande dans leur région.

Même si les résultats sont importants, les participants au partenariat doivent également se rappeler que chacun de ces avantages sera habituellement cumulatif et permanent. Si les attentes sont trop grandes, en particulier dans les nouveaux partenariats, les chances d'échec augmentent.

Toutefois, l'exemple du partenariat dans le secteur de la sidérurgie démontre également que les relations continues produisent plus rapidement de meilleurs résultats lorsqu'il y a de nouveaux défis. La raison est que chacune des parties a appris à travailler avec l'autre et a perçu des avantages bénéfiques du partenariat.

## **Leçon n° 6**

### **Les gouvernements doivent jouer un rôle crucial pour amorcer et maintenir ces partenariats**

## **entre l'industrie et les établissements d'enseignement et de formation.**

L'exemple des partenariats dans le secteur de la sidérurgie met en lumière le rôle très important que les gouvernements doivent jouer dans ces partenariats. Ces partenariats ne sont pas évidents, sinon ils seraient plus nombreux et beaucoup plus réussis qu'ils ne le sont aujourd'hui.

Les gouvernements doivent fournir un cadre législatif ainsi que des mesures d'encouragement et des ressources appropriées aux parties pour les aider à amorcer ces partenariats. Plus précisément, les gouvernements doivent fournir de l'information (meilleures pratiques), aider à organiser les réunions initiales et contribuer au financement des coûts de démarrage.

Les gouvernements doivent également élaborer leurs politiques de manière à permettre que ces partenariats soient appuyés en permanence par les différentes parties. À cet égard, la tendance actuelle en faveur de programmes axés sur des clients individuels (comme les comptes d'apprentissage individuel enregistrés, les fonds de formation de la partie II, etc.) menace beaucoup de ces partenariats, notamment le partenariat dans le secteur de la sidérurgie. Dans le passé, les partenariats ont été en mesure d'accéder à de tels programmes sur une base sectorielle ou communautaire. Mais cela n'a pas été le cas au cours des dernières années.

Les gouvernements doivent comprendre qu'il n'existe pas de tradition établie pour ces types de partenariats concernant l'adaptation et la formation des travailleurs. Puisque les participants sont pour la majeure partie des concurrents ou des adversaires, il existe des risques dans une formule d'élaboration et de mise en oeuvre communes qui doivent être répartis entre ces partenariats et les gouvernements. À mesure que les relations s'élargissent, la nécessité pour des mesures d'encouragement pourrait diminuer. À mesure que les intervenants constatent que les partenariats permettent aux milieux de travail de répondre à leurs besoins de formation d'une manière plus efficace et plus efficiente que le travail ne peut le faire à lui seul, la contribution du gouvernement pourrait être réduite.

Finalement, les gouvernements doivent laisser les partenariats établir leurs propres priorités et trouver leurs propres solutions. Les ententes à coûts partagés devraient être axées sur les résultats et prévoir la plus grande marge de manoeuvre possible pour que les partenariats trouvent des moyens novateurs de répondre à leurs besoins.

## **D. DÉFIS FUTURS**

Comme cette étude de cas l'a démontré, le partenariat entre l'industrie sidérurgique par l'intermédiaire du CCCES et le réseau des collèges/cégeps a été très productif et a bénéficié à chacun des intervenants dans chaque secteur susmentionné. Le fait de relever ensemble des défis communs a permis de surmonter les difficultés au niveau de la confiance et de la motivation qui ont initialement caractérisé la relation.

Toutefois, il reste encore certaines questions à régler pour appuyer la relation. Nous avons mentionné plus haut que les étapes ont été franchies cumulativement et à bâtons rompus, mais, pour que le partenariat continue, il doit encore répondre à un besoin tangible pour chacun des intervenants et il doit y avoir un sentiment que sa direction générale est positive.

Voici certaines des difficultés qui doivent encore être abordées :

- l'industrie et les collèges/cégeps doivent dialoguer plus fréquemment. Il doit y avoir une meilleure compréhension des différents besoins ou des différentes attentes qui est centrale à toute entente d'articulation efficace. De plus, les résultats doivent être continuellement examinés, évalués et transmis aux groupes constitutifs respectifs;
- les collèges/cégeps doivent renforcer davantage la coordination entre le service de l'éducation permanente ou le service des contrats de formation et les autres services du collège/cégep qui participent à l'élaboration du programme et à l'attribution des crédits;
- l'industrie doit apprendre à mieux apprécier l'utilité des partenariats avec les fournisseurs de services d'enseignement et de formation; et
- l'industrie et les collèges/cégeps doivent mieux travailler ensemble pour indiquer aux gouvernements ce qu'ils ont besoin d'eux pour que ces partenariats soient réussis et durables. Cette priorité est particulièrement urgente à la lueur des récents changements importants apportés aux politiques fédérales et provinciales concernant le marché du travail qui ont été mentionnés dans la section précédente.

## ACÉTATE N° 1

Le partenariat entre  
l'industrie sidérurgique  
et les collèges/cégeps

Étude de cas

## ACÉTATE N° 2

### Mandat du CCCES

- Commerce
- Adaptation des travailleurs
- Formation
- Programmes de niveau débutant

## ACÉTATE N° 3

### Rôle des collèges/cégeps

- Expérience et mesures d'efficacité dans le développement
- Expérience et mesures d'efficacité dans la mise en oeuvre
- Accréditation de la formation
- Reconnaissance des acquis
- Transferts de crédits

## ACÉTATE N° 4

### Leçons apprises

- Objectifs/buts communs
- Besoins différents (attentes)
- Engagement à mettre en commun le temps, les ressources et l'expertise
- Responsabilité pour la mise en oeuvre
- Résultats
- Rôle du gouvernement

## ACÉTATE N° 5

### Défis futurs

- Relations plus étroites
- Prise de décisions institutionnelle plus efficace
- Une meilleure compréhension des avantages du partenariat au sein de l'industrie
- Un cadre de politiques plus efficace



