

## ANNEXE VI

### LA REDDITION DE COMPTES DES COMITES SECTORIELS DE MAIN-D'ŒUVRE

#### (VERSION ADOPTEE PAR LE GROUPE DE TRAVAIL SUR L'INTERVENTION SECTORIELLE LE 9 NOVEMBRE 2005 )

#### CONTEXTE

La « Politique d'intervention sectorielle », adoptée par la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre en 1995, sert de cadre d'orientation de l'intervention sectorielle au Québec depuis dix ans. Elle a permis de bâtir un véritable réseau basé sur la participation de plus de 350 partenaires. Elle est devenue une « Politique » d'Emploi-Québec à la suite des changements institutionnels de 1998. Par ailleurs, le rapport d'évaluation de cette Politique, réalisé en 2002 (Rapport Charest), souligne plusieurs impacts positifs, notamment : la production et la circulation d'informations essentielles aux secteurs, le développement d'une vision commune entre les partenaires d'un même secteur, le développement d'outils, de moyens et de pratiques originaux, l'apport d'un appui à des milieux de travail dans la prise en charge des enjeux de la main-d'œuvre et du développement des entreprises. Le rapport mentionne également l'importance et la pertinence de poursuivre l'intervention sectorielle et d'évaluer ses effets et ses répercussions sur le marché du travail.

En juin 2004, le Groupe de travail de la Commission des partenaires du marché du travail sur l'intervention sectorielle recommandait, dans son rapport remis à Emploi-Québec, de mettre en place un mécanisme de reddition de comptes adapté à l'intervention sectorielle. Ce mécanisme devrait permettre d'enrichir le processus actuel de reddition de comptes d'Emploi-Québec, adopté dans la convention de performance et d'imputabilité signée en avril 2002, en y intégrant des indicateurs propres à l'intervention sectorielle. Afin d'atteindre cet objectif, Emploi-Québec a convenu avec l'aide de partenaires sectoriels, des éléments ou des paramètres permettant de mieux mesurer les retombées et les effets découlant de l'intervention sectorielle.

#### **La Politique d'intervention sectorielle**

L'intervention sectorielle à Emploi-Québec se concrétise généralement par la mise en place de comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO), lesquels réunissent les partenaires du marché du travail d'un même secteur. En vertu de la *Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et instituant la Commission des partenaires du marché du travail* et selon les conditions prévues dans la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*, la reconnaissance de ces comités incombe à la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT).

Les mandats confiés aux comités sectoriels de main-d'oeuvre par la Politique d'intervention sectorielle sont :

- De contribuer au développement continu des compétences et de la formation de la main-d'oeuvre:
  - par la participation à la mise en oeuvre de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre;
  - par la participation au développement et à la mise en oeuvre du Cadre général de développement et de reconnaissance des compétences;
  - par l'identification des compétences actuelles et futures de la main-d'oeuvre nécessaires pour exercer un métier ou une profession dans le secteur concerné notamment dans le but de permettre la mise à jour et l'élaboration de programmes de formation.
- D'identifier les besoins spécifiques d'un secteur en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail et de développer des pistes et des moyens d'intervention pour répondre aux problématiques identifiées.
- De définir et de réaliser des actions pertinentes pour la main-d'oeuvre et pour les entreprises afin de permettre le maintien, la stabilisation et la création d'emplois, pour ainsi favoriser une réduction du taux de chômage dans le secteur.
- De prendre en compte les problématiques des clientèles cibles et de proposer aux entreprises de leur secteur des pistes de solution lorsque ces clientèles constituent une proportion significative de la main-d'oeuvre du secteur ou lorsque des possibilités d'intégration ou de réintégration de ces clientèles au marché du travail peuvent être envisagées de façon réaliste dans le secteur.

Ainsi, essentiellement, la mission d'un comité sectoriel vise à favoriser le développement de la main-d'oeuvre et de l'emploi dans un secteur donné. À cet égard, les comités sectoriels de main-d'oeuvre disposent d'une grande autonomie dans la détermination des stratégies et des actions pertinentes à réaliser dans leur secteur respectif.

Depuis 1998, la Commission des partenaires du marché du travail a reconnu officiellement 29 comités sectoriels de main-d'oeuvre. Emploi-Québec leur accorde un financement annuel pour le fonctionnement de base et pour la réalisation d'activités prévues dans leur plan d'action annuel. Les activités et les projets des comités sectoriels de main-d'oeuvre sont élaborés et priorisés par les partenaires en fonction du contexte sectoriel et des problématiques spécifiques au secteur.

Actuellement, les comités sectoriels rendent compte à trois instances. D'abord, auprès de la Commission des partenaires du marché du travail qui s'attend à ce que les comités sectoriels respectent de façon continue les conditions de reconnaissance et les règles de gouvernance en vigueur. La Commission s'assure également du respect des critères relatifs à l'utilisation des subventions provenant du Fonds national de formation de la main-d'oeuvre et de la prise en compte par les partenaires sectoriels de ses priorités dans le respect de l'autonomie des comités.

Ensuite, les comités rendent compte à Emploi-Québec, et plus spécifiquement à la Direction générale adjointe à l'intervention sectorielle (DGAIS), du respect de l'Entente cadre et du suivi de leurs activités et de leurs projets. À la fin de chaque exercice financier, la Direction générale adjointe à l'intervention sectorielle procède à l'analyse du bilan des réalisations, vérifie le degré d'atteinte des résultats et le bilan financier de chaque comité sectoriel.

Enfin, les comités sectoriels de main-d'œuvre doivent prendre les moyens appropriés pour rendre compte de la pertinence et de l'impact de leurs réalisations auprès des entreprises et de la main-d'œuvre de leur secteur.

### **UNE REDDITION DE COMPTES GENERALE**

Pour assumer adéquatement la responsabilité reliée à la saine gestion des fonds publics qui leur sont confiés, les partenaires sont soucieux d'assurer la cohérence et l'adéquation entre les priorités du secteur et les actions mises de l'avant par leur comité. Dans un contexte de ressources limitées, les comités sectoriels de main-d'œuvre doivent être davantage rigoureux dans l'identification des besoins et efficaces dans la gestion de leurs projets. La mise en œuvre d'un processus de reddition de comptes sera d'autant plus utile et pertinente si celui-ci vise non seulement à démontrer les résultats et l'impact des actions des comités au plan sectoriel mais aussi à améliorer les stratégies sectorielles. Il doit aussi permettre aux partenaires d'un comité sectoriel de juger et d'apprécier les résultats tangibles découlant de leurs interventions.

S'appuyant sur la mission et les mandats des comités sectoriels de main-d'œuvre consignés dans la Politique d'intervention sectorielle, un groupe de travail, supervisé par la Direction générale adjointe à l'intervention sectorielle, et réunissant des représentants de la Direction de la planification et de l'information sur le marché du travail, du Secrétariat de la Commission des partenaires du marché du travail et de sept comités sectoriels de main-d'œuvre, a établi un processus de reddition de comptes fondé sur des orientations applicables à l'ensemble des comités. Le processus comprend cinq grandes orientations en vue :

- d'assurer la représentativité du secteur au sein du conseil d'administration et de démontrer la crédibilité du comité sectoriel de main-d'œuvre dans son secteur;
- de développer le partenariat et la concertation entre les partenaires au sein des structures du comité sectoriel de main-d'œuvre et de mobiliser les acteurs du marché du travail qui sont en lien avec le comité sectoriel de main-d'œuvre afin de promouvoir l'approche sectorielle;
- d'intervenir au plan de l'offre de formation et de la qualification de la main-d'œuvre en agissant comme maître d'œuvre de projets, en soutenant la réalisation de projets gérés par d'autres partenaires ou en participant à diverses initiatives

visant l'amélioration de la formation ou de la qualification de la main-d'œuvre dans son secteur;

- de renforcer et d'améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises en agissant comme maître d'œuvre de projets, en soutenant la réalisation de projets gérés par d'autres partenaires ou en participant à diverses initiatives en lien avec cet objectif;
- de contribuer à l'enrichissement de la connaissance sectorielle du marché du travail et de favoriser la circulation de l'information auprès des organismes, des entreprises et des travailleurs de son secteur, de même qu'auprès des instances externes au secteur en initiant, en supportant ou en participant à la réalisation de projets.

La reddition de comptes s'inscrit dans un processus d'amélioration continu et de renforcement des stratégies sectorielles. L'objectif est d'intégrer ce processus aux plans d'action et aux bilans annuels qui sont actuellement produits par les comités. Ainsi dans le cadre de la reddition de comptes, les comités seront invités à présenter les interventions ou les actions qui ont été mises de l'avant en regard de chacune ces orientations.

### *1<sup>ère</sup> orientation*

*Assurer la représentativité du secteur au sein du conseil d'administration et démontrer la crédibilité du comité sectoriel de main-d'oeuvre dans son secteur*

Avant de procéder à la reconnaissance officielle d'un comité sectoriel, la Commission des partenaires du marché du travail s'assure que les conditions reliées à la gouvernance d'un comité sectoriel de main-d'oeuvre soient respectées et s'attend à ce qu'elles soient maintenues dans le temps. Ces conditions sont reliées, entre autres, à la représentativité du conseil d'administration (présence de représentants d'employeurs et de travailleurs de chaque sous-secteur important, lesquels viennent de régions où le secteur est présent). Le rapport Charest, en page VII du sommaire exécutif, rappelle l'importance « **...d'une représentativité large et la plus complète des acteurs du secteur et une capacité de prise en charge des intérêts de toutes les composantes du secteur. La représentativité doit évoluer avec la réalité du secteur et avec la reconnaissance graduelle du comité en tant qu'entité sectorielle** ».

Les comités sectoriels de main-d'œuvre sont de plus en plus sollicités par diverses instances, notamment pour superviser ou réaliser divers projets, pour donner des avis sectoriels et pour valider certaines données. Ils ont également des rôles importants à jouer dans le cadre de la Politique d'éducation des adultes et de formation continue, de la révision et de l'élaboration de programmes de formation professionnelle et technique du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, de l'établissement des priorités pour les achats de formation de même que de l'identification des besoins dans un secteur et de la mise en œuvre d'actions visant à répondre à ces besoins. Ces rôles exigent donc, de la part de chaque comité sectoriel de main-d'œuvre, une rigueur sur le plan de la représentativité et une capacité à influencer les acteurs du marché du travail. Pour

documenter la représentativité du comité d'une part et sa crédibilité d'autre part, voici une liste d'indicateurs et de moyens suggérés :

**1) Représentativité en fonction de la délimitation sectorielle adoptée par la Commission:**

- Statuts et règlements généraux précisant la provenance des membres;
- Processus élargi de la planification stratégique;
- Liste des membres et critères d'éligibilité;
- Représentativité des associations membres et représentativité des régions;
- Niveau de participation des partenaires aux instances du comité;
- Taux de vacances et d'assiduité aux réunions.

**2) Crédibilité:**

- Nombre d'avis sectoriels ou de consultations du comité;
- Nombre et type d'interventions du comité aux stratégies sectorielles externes;
- Nombre et type de participation du comité à d'autres organisations sectorielles;
- Évaluation des projets par le comité et à l'externe;
- Existence d'une stratégie de communication et de consultation;
- Existence d'un processus de contrôle de la qualité des services du comité;
- Délais de réponse aux demandeurs ou aux clients du comité;
- Présence du comité dans les médias sectoriels, demandes externes;
- Engagement financier provenant de sources externes.

**2<sup>e</sup> orientation**

*Développer le partenariat et la concertation entre les partenaires au sein des structures du comité sectoriel de main-d'oeuvre et mobiliser les acteurs du marché du travail qui sont en lien avec le comité sectoriel afin de promouvoir l'approche sectorielle*

Afin d'offrir des services publics d'emploi performants, Emploi-Québec et la Commission favorisent la concertation et la mobilisation des partenaires au sein de diverses instances locales, régionales, nationales ou sectorielles. Cette approche implique la participation active des partenaires à l'intérieur des structures d'un comité sectoriel de main-d'oeuvre que sont les conseils d'administration, les comités exécutifs, les comités de formation ou autres sous-comité de travail. À cet égard, le rapport Charest (page VII du sommaire exécutif) souligne l'importance de mettre en place des « **...politiques et modes de fonctionnement internes qui balisent la vie du comité et concrétisent les notions de mandat, de partenariat, de démarche consensuelle, de portée sectorielle des actions, etc.** Ces politiques et modes de fonctionnement doivent favoriser une large participation et implication des acteurs du milieu tout en reposant sur une logique d'efficacité des processus qui importe beaucoup, compte tenu de la nature déjà exigeante du partenariat. Les partenaires sont en effet limités dans leur contribution du fait de leurs responsabilités respectives dans leur propre milieu et

**ils doivent donc être appuyés, tant par des ressources permanentes au sein des comités que par des politiques et modes de fonctionnement qui assurent l'efficacité des opérations dans les comités ».**

Le choix stratégique de mettre en place des structures partenariales nécessite des investissements récurrents puisque les comités agissent comme agents de changement en favorisant le réseautage ou l'arrimage entre diverses structures gouvernementales, intersectorielles ou autres. Il peut ici s'agir du réseau d'Emploi-Québec, du réseau scolaire, de ministères sectoriels ou d'instances sectorielles dédiées au développement de la main-d'œuvre. Ceci peut permettre de donner un aperçu du degré d'engagement et de participation des partenaires au sein du comité sectoriel de main-d'œuvre et des liens de ce dernier avec les autres organismes.

*Liste d'indicateurs et de moyens suggérés en lien avec cette orientation:*

**1) Partenariat et concertation:**

- Règles de consensus au sein des instances et quorum;
- Mise en place de comités de pilotage de projets;
- Existence d'un processus de validation des résultats impliquant des partenaires;
- Établissement d'objectifs de performance et de cibles d'amélioration du comité;
- Mise en place de mécanismes d'information, de mobilisation et de consultation des acteurs du marché du travail au niveau national et régional ;
- Existence d'un processus de priorisation des projets.

**2) Promotion de l'approche sectorielle:**

- Existence d'un plan de communication;
- Articles publiés dans les médias sectoriels;
- Taux de fréquentation du site web du comité;
- Engagement financier des partenaires aux projets;
- Réalisation de sondages ponctuels;
- Nombre de participants à l'assemblée annuelle.

**3<sup>e</sup> orientation**

*Intervenir au plan de l'offre de formation et de la qualification de la main-d'œuvre en agissant comme maître d'œuvre de projets, en soutenant la réalisation de projets gérés par d'autres partenaires ou en participant à diverses initiatives visant l'amélioration de la formation ou la qualification de la main-d'œuvre dans son secteur*

Les comités sectoriels de main-d'œuvre sont des acteurs importants en matière de formation, de qualification de la main-d'œuvre et de développement de normes professionnelles dans le cadre de la Politique d'intervention sectorielle et de la Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue.

Le rôle des comités sectoriels de main-d'œuvre se concrétise par diverses actions et leur niveau d'engagement varie selon la nature de l'intervention. Lorsqu'un comité sectoriel de main-d'œuvre réalise un diagnostic sectoriel, il initie et supervise toutes les étapes du projet et en assume la responsabilité pleine et entière. S'il participe à l'élaboration d'un nouveau programme de formation avec le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, il soutient la réalisation du projet par son expertise ou en mettant à contribution ses nombreux contacts dans le secteur. Lorsqu'il agit comme collaborateur à un projet, son degré d'engagement et de responsabilité est moindre. En conséquence, le processus de reddition de comptes doit refléter la grande diversité des interventions des comités sectoriels de main-d'œuvre, des moyens utilisés et des résultats visés ou attendus de leur part.

L'orientation 3 vise ainsi à évaluer comment les interventions ou les actions du comité sectoriel de main-d'œuvre ont permis d'améliorer l'offre de formation, la qualification de la main-d'œuvre et la diffusion de la formation auprès de la main-d'œuvre de son secteur compte tenu du niveau d'intervention et des attentes manifestées envers le comité sectoriel de main-d'œuvre.

*Liste d'indicateurs et de moyens suggérés en lien avec cette orientation:*

**1) En agissant comme maître d'œuvre:**

- Nombre de normes professionnelles développées par le comité;
- Nombre de programmes de formation développés par le comité;
- Nombre de cours initiés et organisés par le comité et nombre de participants;
- Nombre de projets reliés à l'intégration des clientèles cibles ;
- Regroupement d'entreprises en formation coordonné par le comité;
- Résultats reliés aux stratégies de promotion du PAMT;
- Existence d'un mécanisme de suivi et d'évaluation de l'impact;
- Respect des échéanciers et du budget;
- Interventions réalisées avec la collaboration des directions régionales ou locales ;
- Autres.

**2) En soutenant la réalisation de projets ou en participant à diverses initiatives:**

- Soutien dans l'élaboration de demandes de financement;
- Soutien dans l'élaboration de demandes reliées à la formation ;
- Participation aux travaux du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport;
- Niveau d'appréciation des organismes aidés;
- Nombre et type de projets soutenus.

**4<sup>e</sup> orientation**

*Renforcer et améliorer les pratiques en gestion des ressources humaines dans les entreprises en agissant comme maître-d'œuvre de projets, en soutenant la réalisation*

*d'interventions gérées par d'autres partenaires ou en participant à diverses initiatives en lien avec cet objectif*

L'approche sectorielle favorise l'amélioration de l'offre de main-d'œuvre et de la formation des travailleurs. Elle a pour objectif également de répondre aux besoins en matière de recrutement, de développement, de conservation et de mobilisation de la main-d'œuvre. Pour améliorer la prestation des services aux entreprises, et particulièrement auprès des petites et moyennes entreprises, les comités sectoriels de main-d'œuvre jouent un rôle important dans le développement d'outils de gestion des ressources humaines adaptés à leur environnement et aux problématiques de chaque secteur.

Cette orientation vise donc essentiellement à évaluer la contribution d'un comité sectoriel de main-d'œuvre à cet égard, selon le niveau d'intervention mentionné précédemment.

*Liste d'indicateurs et de moyens suggérés en lien avec cette orientation:*

**1) En agissant comme maître d'œuvre:**

- Nombre et type d'outils développés par le comité;
- Nombre d'utilisateurs;
- Existence d'un mécanisme d'appréciation des utilisateurs;
- Interventions reliées à l'intégration des clientèles cibles ;
- Nombre de séminaires coordonnés par le comité.

**2) En soutenant la réalisation de projets:**

- Nombre d'organismes aidés par le comité et type d'intervention;
- Existence d'un mécanisme d'appréciation de l'organisme;
- Support dans la réalisation de projets sectoriels régionaux ;
- Évaluation des ressources allouées par le comité.

**5<sup>e</sup> orientation**

*Contribuer à l'enrichissement de la connaissance sectorielle du marché du travail et favoriser la circulation de l'information auprès des organismes, des entreprises et des travailleurs de son secteur, de même qu'auprès des instances externes au secteur, en initiant, en supportant ou en participant à la réalisation de projets*

L'amélioration du fonctionnement du marché du travail s'appuie inévitablement sur la connaissance approfondie de l'offre et de la demande de main-d'œuvre sur le plan quantitatif et qualitatif. Diverses réalités locales, régionales, nationales ou sectorielles rendent l'étude du marché du travail, des métiers et des professions très complexe. Les comités sectoriels de main-d'œuvre produisent chaque année plusieurs études ou enquêtes qui visent à mieux documenter la réalité de leur secteur. Ces études sont non seulement utiles pour les travailleurs et les entreprises du secteur, mais aussi pour le

réseau d'Emploi-Québec, de l'Éducation et des autres organismes spécialisés en main-d'œuvre.

Cette orientation a un double objectif : assurer le développement d'une expertise sectorielle en main-d'œuvre et assurer la diffusion de cette connaissance auprès des entreprises et de la main-d'œuvre du secteur et auprès des instances externes au secteur.

*Liste d'indicateurs et de moyens suggérés en lien avec cette orientation:*

- Type d'outils utilisés par le comité pour assurer une veille sectorielle;
- Mise en place d'un tableau de bord;
- Existence d'un diagnostic sectoriel récent;
- Établissement de carte des emplois du secteur;
- Nombre et type d'études et d'enquêtes diverses en main-d'œuvre;
- Existence d'un mécanisme de rétroaction des utilisateurs;
- Existence d'un mécanisme de suivi des recommandations issues des études;
- Stratégie utilisée pour la diffusion des documents;
- Nombre de colloques sectoriels ou séminaires organisés;
- Nombre de publications du comité;
- Existence d'une stratégie de diffusion ;
- Projets impliquant les directions régionales.

### **UNE REDDITION DE COMPTES ADAPTEE AUX SECTEURS**

Le processus de reddition de comptes ne peut être standardisé au-delà de ces grandes orientations car il faut tenir compte de la dynamique et des spécificités de chaque secteur. Ainsi, le fait d'imposer un modèle unique de reddition de comptes comprenant les mêmes indicateurs pour l'ensemble des comités sectoriels de main-d'œuvre pourrait apparaître contradictoire par rapport à l'autonomie dont disposent les comités sectoriels de main-d'œuvre dans la mise en œuvre de stratégies sectorielles. Par exemple, dans certains secteurs, l'organisation patronale et syndicale est bien structurée et ces structures peuvent faciliter la concertation entre les partenaires au sein d'un comité sectoriel de main-d'œuvre. À l'inverse, l'absence de regroupement d'employeurs ou de structure syndicale dans un secteur peut poser un défi plus grand sur le plan de la concertation et du partenariat.

Il devient nécessaire d'impliquer les partenaires de chaque comité dans la détermination de paramètres ou d'indicateurs de résultats qui découlent de ces orientations. Ainsi, pour chacune des orientations, les comités sectoriels de main-d'œuvre seront appelés à démontrer la pertinence et l'adéquation entre leurs décisions et le contexte sectoriel. Cette analyse permettra également d'identifier les cibles d'amélioration d'un comité sectoriel de main-d'œuvre en regard des orientations. Cet exercice de réflexion devrait permettre aux partenaires de s'approprier le processus et de mieux concevoir leurs obligations et leurs responsabilités comme administrateurs d'un comité sectoriel de main-d'œuvre.

Également, Emploi-Québec procédera comme c'est le cas actuellement à l'analyse du bilan des réalisations du comité qui sera dorénavant intégré au processus de reddition de comptes et formulera des recommandations au besoin sur l'une ou l'autre des orientations de même que sur le plan d'action déposé pour l'année à venir.

Mentionnons également que certaines orientations décrites précédemment relèvent de stratégies à long terme. Le partenariat, la concertation, la crédibilité ou le rayonnement d'un comité sectoriel de main-d'œuvre sont des concepts qui ne peuvent être évalués annuellement. Il serait inapproprié de demander aux comités sectoriels de main-d'œuvre de démontrer annuellement par des résultats concrets les améliorations à cet égard. Enfin, il convient d'intégrer le processus de reddition de comptes à la planification stratégique triennale ou annuelle des comités sectoriels de main-d'œuvre et de l'incorporer aux bilans annuels des comités, ceux-ci contenant déjà plusieurs éléments reliés à l'atteinte des résultats découlant de leurs réalisations.

Emploi-Québec  
Direction générale adjointe  
à l'intervention sectorielle  
9 novembre 2005

document de travail