

MÉMOIRE D'UNE INTERVENTION RÉALISÉE PAR ÉPIPHANE PERRON À
LA COMMISSION DE FORMATION PROFESSIONNELLE DE LA MAIN-
D'OEUVRE DU SAGUENAY—LAC-ST-JEAN,
PRÉSENTÉ À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PMO

par
Épiphané Perron

DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

Le 8 juillet 1993



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

AVANT-PROPOS

Le présent mémoire fait état du contenu d'une intervention réalisée au sein de la Commission de formation professionnelle de la main-d'oeuvre du Saguenay—Lac-St-Jean, à la fin des années quatre-vingt.

Cette intervention m'aura permis d'expérimenter et de mettre à l'épreuve un ensemble de connaissances, de concepts, de techniques et d'outils acquis tout au cours des deux (2) années proprement dites "de scolarité" dans le cadre de la Maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations à l'Université du Québec à Chicoutimi.

Qu'il me soit permis dès à présent de remercier tous ceux et celles qui de près ou de loin, ont contribué et participé à leur façon et à leur mesure, à cette expérience, combien enrichissante et vivifiante, d'un retour aux études, de surcroît de niveau universitaire. Je pense ici en premier lieu à Diane mon épouse et mes deux filles Marie-Diane et Caroline qui m'ont encouragé, qui ont consenti bien des sacrifices et fait preuve de beaucoup de patience au cours de ces années. Je pense à mes patrons, du temps qui ont mis à ma disposition toutes les ressources dont ils disposaient dans le cadre de leurs marges de manoeuvres souvent restreintes. Je pense aussi aux membres du comité de sélection des candidatures qui ont recommandé mon admission à la maîtrise et finalement à mes professeurs et directeurs de mémoire. Sans tous et chacun, je ne serais pas aujourd'hui assis devant mon micro-ordinateur à écrire ces lignes.

Comme je l'écrivais au tout début, le présent rapport porte sur le contenu de l'intervention, un exercice de diagnostic organisationnel qui fut mené en deux grandes phases principales. Dans un premier temps et en toute logique des choses, il fallut procéder à la définition de l'état de la situation et à l'identification des opportunités de développement, ce sur quoi porte le tome I. Dans un deuxième temps, et c'est ce que propose le tome II, nous avons dégagé les grands axes de développement et l'énoncé des actions à poser en conséquence, pour déboucher en fin de course sur une proposition de modèle conceptuel de planification et de mise en oeuvre de la formation, et de gestion des programmes.

Avant d'aborder ces éléments plus en profondeur, je propose un petit voyage dans le temps qui nous permettra de bien situer le contexte de cette intervention et d'en comprendre le sens et la pertinence.

L'élément déclencheur d'un projet pilote

Pour permettre à la Commission de formation professionnelle de la main-d'oeuvre d'exercer de façon autonome son mandat d'estimation des besoins régionaux en matière de formation professionnelle, les dirigeants de la commission convenaient au mois de septembre 1985, qu'il fallait doter la CFP d'une façon de faire qui lui soit propre, qui soit fiable et crédible.

Cette façon de faire fut explicitée dans un modèle d'estimation des besoins qui prend appui sur une systématisation des outils de connaissance et de l'implication des partenaires de la CFP.

C'est avec la collaboration de la Direction générale de la formation professionnelle (DGFP) du Ministère de la main-d'oeuvre et de la sécurité du revenu (MMSR) que par la suite, la CFP mène un projet-pilote dont l'objet, il va de soi, est l'estimation des besoins.

Des éléments d'histoire porteurs d'avenir

D'où vient cette préoccupation des dirigeants de la CFP et du Ministère vis à vis la qualité de l'estimation des besoins de formation professionnelle de la main-d'oeuvre? Un survol de certains faits d'un passé tout à fait récent nous permet de répondre à cette question.

En 1969, le Gouvernement du Québec adoptait la loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'oeuvre (L.R.Q., ch. F-5). Cette loi instituait entre autres, les Commissions de formation professionnelle de la main-d'oeuvre, avec comme principaux mandats, l'estimation des besoins, l'établissement des plans de formation et la gestion des programmes gouvernementaux de développement de la main-d'oeuvre.

Ce n'est toutefois qu'au milieu des années quatre-vingt, plus précisément le 1^{er} décembre 1984, que le gouvernement du Québec dans "Un projet d'éducation permanente, Énoncé d'orientation et plan d'action", confirmait le mandat d'estimation des besoins de la CFP, mettait en place les éléments

structurels et organisationnels nécessaires à l'exercice réel de cette responsabilité et dégageait timidement - il faut le dire - des ressources en ce sens.

La création alors au sein de la CFP du secteur d'estimation, d'animation et d'évaluation (SEAE) s'inscrit dans cette lignée et permet de concentrer la fonction d'estimation des besoins dans une entité opérationnelle, et d'ébaucher un ensemble d'éléments de base tels que le processus d'estimation, la distinction entre le concept "besoin" et le concept "cours", la standardisation des données, la systématisation de l'intervention et la méthodologie de la recherche.

Tous ces éléments seront d'ailleurs repris et approfondis dans le cadre des travaux réalisés à l'intérieur du projet -pilote mentionné plus haut et visant à doter la CFP d'un modèle d'estimation répondant à des critères de qualité très précis; le modèle devant de plus être exportable dans les autres CFP de la province.

L'expérimentation du modèle

Le modèle conceptuel développé par la CFP s'attache volontairement au seul mandat d'estimation des besoins, sans se préoccuper des deux (2) autres mandats de la CFP : établir les plans de formation et gérer les programmes.

L'établissement des plans de formation et la gestion des programmes prennent leur source dans les besoins de la main-d'oeuvre. Cela revient toutefois à dire que le modèle d'estimation des besoins prend son sens et sa valeur réelle dans la mesure où les extrants qu'il produit sont utiles et utilisables par le sys-

tème client. Cette question devient extrêmement importante à vérifier dans le cadre de l'expérimentation du modèle d'estimation.

En outre, deux (2) des éléments majeurs et fondamentaux du processus d'estimation des besoins résident, il va de soi, dans la capacité structurelle et organisationnelle du système client à accueillir ses productions, ainsi que dans la capacité du système global de transformation de produire l'information nécessaire au suivi et à l'évaluation de l'impact de l'estimation des besoins, de l'établissement des plans de formation et de la gestion des programmes sur les besoins régionaux de la main-d'oeuvre.

En somme, l'estimation des besoins pour être efficace et rentable, se doit de produire des "biens" achetable et utilisables et son client principal doit être capable d'ajuster son propre système. En conséquence, l'expérimentation du modèle d'estimation des besoins doit porter aussi sur des éléments situés en amont de son propre sous-système, c'est à dire, sur des éléments du sous-système opérations.

Le mandat

C'est donc au moment où je finis ma scolarité de maîtrise, qu'à l'intérieur de l'expérimentation du modèle d'estimation des besoins, un projet patronné conjointement par la CFP et le Ministère, j'obtiens un mandat explicite, à l'effet de poser un diagnostic organisationnel au niveau de l'élaboration des plans de formation, de la mise en oeuvre de la formation et de la gestion des programmes

gouvernementaux, ce, à la lumière de la mise en oeuvre potentielle d'un nouveau processus d'estimation des besoins.

Pour conclure ce préambule

C'est dans un contexte de recherche de modèles opérationnels efficaces et efficients que j'entreprend alors cette démarche, dans un climat d'ouverture, de transparence et de collaboration.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	II
TABLE DES MATIÈRES.....	VIII
LISTE DES TABLEAUX.....	XIII
LISTE DES ABRÉVIATIONS	XV
<u>CHAPITRE 1</u>	
<i>État de la situation et identification des opportunités de développement</i>	
Introduction Tome 1.....	1
1 ÉTAT DE LA SITUATION ACTUELLE.....	3
1.1 Mandat structure et environnement.....	3
1.1.1 Description de la C.F.P. 02.....	3
1.1.2 Le mandat du secteur organisation.....	4
A. Formation de la main-d'oeuvre.....	5
B. Soutien aux travailleurs en formation.....	7
C. Développement de la formation professionnelle	7
D. Encadrement administratif et soutien technique	8
1.1.3 Description des ressources.....	9
A. Les ressources humaines.....	9
B. Les ressources physiques.....	9
C. Les intervenants	11

1.2	Les processus de transformation.....	15
1.2.1	Les différents processus.....	15
A.	Processus 1 : À partir d'un énoncé de besoin	17
B.	Processus 2 : À partir d'une offre de service.....	30
C.	Processus 3 : À partir de l'annexe fédérale provinciale.....	34
D.	Processus 4 : À partir d'une demande d'admissibilité au PSFE.....	40
2	IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENT	47
2.1	Présentation.....	47
2.2	Le dossier opérationnel.....	48
2.3	Stratégie d'intervention	48
2.4	Le système de communication.....	49
2.5	Le contrôle budgétaire.....	50
2.6	Les processus de transformation.....	50
2.7	Le comité des représentants	51
2.8	Le PSFE	52
2.9	Les locaux.....	52
	Conclusion du Tome 1.....	52

CHAPITRE 2

Mission, mandat, axes de développement et énoncés

	Introduction Tome 2.....	54
1	MISSION ET MANDAT	57
1.1	Introduction	57

1.2	La loi sur la formation et la qualification professionnelle de la main-d'oeuvre (L.R.O., ch. f.5)	58
1.3	L'accord du 5 juillet 1972 entre le ministère du travail et de la main-d'oeuvre et celui de l'éducation.....	60
1.4	L'accord Canada-Québec relatif au programme national de formation professionnelle.....	61
1.5	La lettre de M. Pierre Marois, ministre de la main-d'oeuvre de la sécurité du revenu le 1 ^{er} juin 1983.....	62
1.6	Le projet d'éducation permanente	63
1.6.1	Orientation et mise en oeuvre des mesures	64
1.6.2	Déconcentrer du MMSR vers les C.F.P.	64
1.6.3	Volet éducatif et pédagogique.....	64
1.7	Description synthèse des responsabilités de la C.F.P.	65
1.8	Définition des mandats dévolus au secteur Opérations.....	65
1.8.1	En ce qui a trait à l'élaboration des plans de formation.....	66
1.8.2	En ce qui a trait à la gestion des programmes	67
1.9	Conclusion.....	70
2	AXES DE DÉVELOPPEMENT ET LES ÉNONCÉS.....	70
2.1	Introduction	70
2.2	Premier axe : L'estimation des besoins par l'approche recherche intervention	71
	Énoncé 1	74
	Énoncé 2	74

2.3	Deuxième axe: Structure d'organisation des commissions de formation professionnelle de la main-d'oeuvre.....	74
	Énoncé 3	76
2.4	Troisième axe: Les opportunités de développement découlant de l'analyse de l'état de situation du secteur "Organisation" de la C.F.P. 02 réalisée au cours des mois de juin, juillet et août 1986	76
	Énoncé 4 <i>Absence d'un dossier opérationnel</i>	77
	Énoncé 5 <i>Absence d'une stratégie d'intervention et des plans d'action spécifiques aux divers champs d'activité de la formation professionnelle</i>	78
	Énoncé 6 <i>Le système de communication (mécanismes, outils, canaux)</i>	79
	Énoncé 7 <i>Le contrôle des soldes budgétaires</i>	80
	Énoncé 8 <i>L'existence de 4 processus de transformation</i>	81
	Énoncé 9 <i>La coordination du comité des représentants par le coordinateur du secteur organisation</i>	82
	Énoncé 10 <i>Le PSFE, la C.F.P. et le secteur organisation</i>	83
	Énoncé 11 <i>Locaux</i>	84
3	LE MODÈLE CONCEPTUEL D'ÉLABORATION DES PLANS DE FORMATION, DE MISE EN OEUVRE DE LA FORMATION ET DE GESTION DES PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX	84
3.1	Introduction	84
3.2	La planification de la formation (système de planification).....	87
3.2.1	Définition.....	87

3.2.2	Le plan régional d'intervention.....	89
3.2.3	Les trois étapes de la planification	92
	A. L'étape 1 - La traduction des besoins en cours.....	93
	B. L'étape 2 - Le diagnostic des ressources et services.....	93
	C. L'étape 3 - La confection des plans de formation	93
3.2.4	Le système auto-régulateur	94
3.2.5	Le diagramme des flux.....	95
3.2.6	Conclusion	97
3.3	Le système de transformation	98
3.3.1	Introduction.....	98
3.3.2	Le processus global	100
3.3.3	Les activités.....	101
	Activité 1 : Analyser la demande de formation.....	101
	Activité 2 : Élaborer le projet de formation.....	102
	Activité 3 : Mettre la formation en oeuvre.....	102
	Activité 4 : Suivre la réalisation de l'activité de formation.....	102
	Activité 5 : Assurer le suivi des engagements financiers.....	103
	Activité 6 : Évaluer l'activité de formation.....	103
3.3.4	Le diagramme des flux.....	105
3.4	Le système d'information	106
3.4.1	Introduction.....	106
3.4.2	Description par étape.....	107
	Conclusion Tome 2	110
	ANNEXES.....	113

LISTE DES TABLEAUX

Le secteur Organisation et ses intervenants (p. 14 a)

Processus d'élaboration et de mise en oeuvre de la formation professionnelle à temps partiel à partir d'un énoncé de besoin

Diagramme des flux (p. 28)

Mise en oeuvre de la formation professionnelle à partir de l'annexe fédérale provinciale

Charte des responsabilités linéaires (p. 29)

Mise en oeuvre de la formation professionnelle à partir d'un énoncé de besoin

Charte des responsabilités linéaires (p. 29 a)

Processus d'élaboration et de mise en oeuvre de la formation professionnelle à partir d'une offre de service

Diagramme des flux (p. 32)

Mise en oeuvre de la formation professionnelle à partir de l'annexe fédérale provinciale

Charte des responsabilités linéaires (p. 33)

Diagramme des flux spécifiques à la formation plein temps (p. 38)

Processus d'élaboration de mise en oeuvre de la formation professionnelle à partir d'une offre de service

Charte des responsabilités linéaires (p. 39)

Processus global de gestion du programme de soutien à la formation en entreprise

Diagramme des flux (p. 45)

Diagramme des flux (p. 46)

Planification de la formation (p. 91)

Plan régional d'intervention [étapes 1 à 3] (p. 93)

Système auto-régulateur des activités de formation (p. 95)

Processus de planification de la formation (p. 96)

Processus global du système de transformation (p. 100)

Système de transformation

Diagramme des flux (p. 105)

Tableau de corrélation entre les éléments d'information (p. 107)

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Dans le but d'alléger le texte, l'auteur utilisera des abréviations (sigles) fréquemment utilisées et faisant partie du langage usuel du milieu

Afin d'aider le lecteur à s'y retrouver, nous vous présentons la liste des abréviations et leur signification par ordre alphabétique.

CCDP	: Code canadien des professions
CEC	: Centre d'emploi du Canada
CEIC	: Commission d'emploi et d'immigration du Canada
CFP	: Commission de formation professionnelle de la main-d'oeuvre
DGFP	: Direction générale de la formation professionnelle
DGFP1	: Formulaire servant au cheminement du processus d'allocation financière
DRTQ	: Direction régionale de travail Québec
FMI	: Formation en industrie
LE PARI	: L'estimation des besoins par l'approche recherche intervention
MEQ	: Ministère de l'éducation du Québec
MESST	: Ministère de l'enseignement supérieur de la science et de la technologie
MMSR	: Ministère de la main-d'oeuvre et de la sécurité du revenu
PDRH	: Plan de développement des ressources humaines
PIN	: Profession d'importance nationale
PIQ	: Profession d'importance québécoise

- PPS :** Préparation professionnelle spécifique
- PSFE :** Programme de soutien à la formation en entreprise
- PT :** Plein temps
- TP :** Temps partiel

CHAPITRE 1

ÉTAT DE LA SITUATION ET IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENT

Le Pari (Phase II) Expérimentation

Organisation de la formation dans les champs sectoriels et la clientèle particulière priorités

INTRODUCTION

Dans le cadre de l'expérimentation du modèle d'estimation des besoins par l'approche recherche-intervention (LE PARI) conçu et expérimenté par le secteur Estimation de la Commission de Formation Professionnelle de la Main-d'oeuvre région Saguenay-Lac-St-Jean, deux (2) champs sectoriels (exploitations forestières et scieries, transport et énergie et communication) et la clientèle particulière main d'oeuvre féminine furent priorités c'est-à-dire que l'expérimentation du modèle porte prioritairement et spécifiquement sur ces éléments.

Le modèle "LE PARI" s'attache exclusivement à une des tâches dévolues à la C.F.P. qui est d'estimer les besoins régionaux en matière de formation professionnelle. L'inclusion de ce nouvel élément aura inévitablement un impact au

niveau des autres mandats de la C.F.P. soit d'établir les plans de formation et de gérer les programmes. Conformément au modèle le PARI, l'expérimentation doit être poussée jusqu'au niveau du secteur Organisation chargé de la réalisation de ces mandats, en respectant la priorisation précitée.

Pour ce faire, un plan de travail en trois (3) étapes fut arrêté et adopté par les intervenants concernés, c'est-à-dire la direction générale, la coordination du secteur Estimation et la coordination du secteur Organisation. Ce plan prévoit dans un premier temps d'établir l'état de situation et identifier les zones problématiques ou les goulots d'étranglement au niveau des façons de faire relatives aux tâches actuellement réalisées par le secteur Organisation. Dans un deuxième temps, nous serons appelés à adopter un nouveau modèle d'élaboration des plans de formation, de mise en oeuvre de la formation professionnelle et de gestion des programmes gouvernementaux, qui tiendra compte de l'état de situation actuelle et des nouveaux impératifs ("LE PARI" et La Restructuration) ceci bien sûr dans le cadre de la mission et des objectifs globaux de la C.F.P. Finalement, nous organiserons la formation dans les champs sectoriels et pour la clientèle particulière priorisés en vertu du nouveau modèle tout en vérifiant son efficacité et en procédant aux réajustements pertinents.

Le présent document portera sur la 1^{ère} partie de l'exercice et comportera par conséquent deux grands volets: l'état de la situation actuelle et l'identification des zones problématiques en découlant.

Ce contenu fut validé grâce aux travaux effectués par le Comité Ressource formé pour la circonstance de M. Jacques Potvin, directeur général, de M.

Jacques Boivin, coordonnateur du secteur Organisation, de M. Yvon Fleury, coordonnateur du secteur Estimation, de Mme Suzie Devost et M. Alain Perron membres du comité régional de coordination de l'expérimentation de "LE PARI" et M. Épiphanie Perron, responsable du mandat. Ce comité s'est réuni à plusieurs reprises et s'est penché de façon systématique sur chacun des éléments contenus dans ce document afin de s'assurer qu'ils sont le reflet de la réalité telle que perçue collectivement.

1 ÉTAT DE LA SITUATION ACTUELLE

1.1 Mandat structure et environnement

1.1.1 Description de la C.F.P. 02

La loi sur la formation et la qualification professionnelle de la Main-d'oeuvre adoptée en 1969 instituait les Commissions de Formation Professionnelle de la Main-d'oeuvre.

Constituée d'une assemblée générale de cinquante (50) membres, d'un conseil d'administration de seize (16) membres et d'un bureau de direction de six (6) membres. Les principaux mandats de la C.F.P. 02 sont l'estimation des besoins, l'établissement des plans de formation et la gestion des programmes gouvernementaux de développement de la Main-d'oeuvre. Ces mandats ont été définis dans l'énoncé d'orientation et plan d'action du projet d'éducation permanente publié par le gouvernement du Québec au cours du premier trimestre de 1984, ainsi

que dans le cahier du suivi des mesures du Ministère du conseil exécutif, secrétariat de l'éducation des adultes, publié le 19 mars 1985.

La structure opérationnelle de la C.F.P. 02 consiste en une division des opérations en cinq (5) centres de gestion (ou secteurs) ayant chacun à accomplir un mandat spécifique en regard de la mission de l'organisme, le tout sous la gouverne d'une direction générale qui relève du bureau de direction.

1.1.2 Le mandat du secteur organisation

Le secteur organisation sur lequel nous portons actuellement notre attention est un de ces éléments du système global (C.F.P. 02) possédant un mandat spécifique c'est-à-dire globalement : élaborer les plans de formation, mettre en oeuvre la formation et gérer les programmes gouvernementaux de développement de la Main d'oeuvre. Le secteur est lui-même structuré en quatre (4) blocs: ORGANISATION, PROMOTION, SOUTIEN TECHNIQUE ET SOUTIEN ADMINISTRATIF en lien avec le système global via le coordonnateur du secteur.

Le secteur organisation exerce son mandat au niveau de quatre (4) champs d'activités que sont: A- La formation de la main d'oeuvre, B-Le soutien aux travailleurs en formation, C-Le développement de la formation professionnelle, D-L'encadrement administratif et le soutien technique. (Réf. Structure budgétaire 85-86 MMSR, DGFP, juil. 85)

Reprenons en détail chacun de ces champs d'activité :

A. La formation de la main-d'oeuvre

Ce champ d'activité comprend tous les types de formation qui permettent à la main-d'oeuvre de se perfectionner, de se recycler ou même d'acquérir une formation de base selon les exigences des changements technologiques. Il comprend donc les activités: formation générale à plein temps, formation professionnelle à plein temps, formation professionnelle à temps partiel, formation en industrie et formation générale à temps partiel.

FORMATION GÉNÉRALE À PLEIN TEMPS

Cette activité englobe tous les projets qui permettent aux participants: d'acquérir les préalables requis en vue de la formation professionnelle; les préalables requis afin de poursuivre des études de niveau collégial; un niveau scolaire ou une certification nécessaire à l'obtention d'un emploi et de permettre à une clientèle en difficulté par rapport au marché du travail d'acquérir un minimum de moyens en vue d'obtenir un emploi.

FORMATION PROFESSIONNELLE À PLEIN TEMPS

Sous cette rubrique sont répertoriées toutes les activités de formation qui sont dispensées selon la caractéristique "formation professionnelle à plein temps". Ce type de formation s'adresse

aux personnes sans emploi qui poursuivent un des objectifs suivants :

Acquérir une première formation professionnelle;

Se recycler dans une nouvelle profession;

Se perfectionner dans leur emploi.

FORMATION PROFESSIONNELLE À TEMPS PARTIEL

Cette activité englobe tous les projets de formation professionnelle à temps partiel et qui ont pour buts de :

- Permettre aux personnes d'acquérir une formation (première formation ou recyclage) dans une profession où il y a pénurie de personnel qualifié, qui est désignée comme étant d'importance nationale et qui correspond à des besoins propres à une région donnée;

- Hausser le niveau de qualification dans le métier qu'exercent les personnes inscrites dans cette mesure.

FORMATION EN INDUSTRIE

Cette activité englobe tous les projets de formation, de perfectionnement et de recyclage professionnels de la main-d'oeuvre travaillant dans une entreprise qui profite des dispositions relatives à la formation industrielle.

B. Soutien aux travailleurs en formation

Ce champ d'activité englobe toutes les activités et tous les projets par lesquels le Gouvernement rembourse une partie (ou la totalité) des salaires des travailleurs (euses) en formation durant les heures normales de travail. Pour l'instant, ce champ d'activité s'applique au programme de soutien à la formation en entreprise.

C. Développement de la formation professionnelle

Ce champ d'activité englobe les activités et les projets qui ont pour objectifs de :

- Établir les devis de formation professionnelle;
- Faire connaître à la population adulte l'ensemble des facilités et services qui leur sont offerts relativement à la formation professionnelle;
- Analyser, amender et reconnaître le niveau de qualification requise pour exercer un métier ou une profession déterminée.

ÉLABORATION DU DEVIS DE FORMATION PROFESSIONNELLE

Cette activité englobe tous les projets dont les travaux d'analyse et de recherche permettent d'élaborer les devis de formation professionnelle.

PROMOTION

Cette activité englobe tous les projets de promotion qui ont pour but de faire connaître à la population adulte l'ensemble des facilités et services qui leur sont offerts relativement à la formation professionnelle.

D. Encadrement administratif et soutien technique

Ce champ d'activité englobe toutes les activités et tous les projets qui supportent, qui appuient ou rendent possible la formation. En fait, il s'agit des opérations qui sont liées d'une façon indirecte à la formation.

Chacune de ces activités est traduite par un ensemble de projets ou programmes, qui à chaque année, sont définis par le législateur et traduits sous forme d'allocation de ressources budgétaires et de procédures administratives et financières par le ministère de la main-d'oeuvre et de la sécurité du revenu.

Ces programmes et ressources budgétaires sont les principaux outils qui permettent au secteur Organisation de traduire en cours ou en activité de formation, les demandes de formation qui lui sont soumises par ses partenaires internes et externes.

1.1.3 Description des ressources

A. Les ressources humaines

Incluant le coordonnateur, douze (12) personnes oeuvrent dans le secteur à plein temps. Cinq (5) employés sur douze (12) occupent un poste temporaire dont quatre (4) professionnels sur six (6) (excluant le coordonnateur).

Le niveau actuel de 12 employés est très récent, quatre (4) employés s'étant joints à l'équipe au cours des deux (2) derniers mois, une majoration de 50% du nombre d'employés.

B. Les ressources physiques

TECHNOLOGIE

Le secteur ne dispose d'aucune technologie spécifique, le processus de transformation étant axé sur la compétence professionnelle du personnel en place. L'évolution technologique due à la micro-informatique n'a pas encore atteint le secteur puisque toutes les opérations cléricales sont effectuées manuellement. L'équipement le plus sophistiqué du secteur est une dactylo électrique XEROX de modèle récent.

LOCAUX ET DISPOSITION

Le secteur dispose d'un espace spacieux divisé en nombreux bureaux et salles de travail au delà des besoins réels actuels. Situé à l'extrémité ouest de la bâtisse, le secteur est physiquement isolé des autres centres de gestion et des services communs de la commission.

LES RESSOURCES FINANCIERES

À chaque année, le ministère de la main-d'oeuvre et de la sécurité du revenu via la direction générale de la formation professionnelle met à la disposition de la C.F.P. les allocations budgétaires pour le fonctionnement opérationnel de l'organisme et pour la réalisation des activités de formation. Le secteur Organisation tire ses ressources opérationnelles du budget global de la C.F.P. via la direction générale qui est chargée de la distribution de ces ressources financières. En ce qui a trait aux budgets de formation, le secteur Organisation en collaboration avec les services administratifs gère les budgets qui relèvent de sa compétence, selon les normes et directives émises par la D.G.F.P.

C. Les intervenants

INTERNE

Le secteur ORGANISATION est en relation directe avec chacun des autres éléments internes du système dont il fait partie, que ce soit les secteurs (Estimation, Administration, accueil et assistance), les Services communs et la Direction générale.

Les relations sont de type aller-retour avec la direction générale et les autres secteurs, dans le sens d'un échange de services et/ou d'informations intrant - extrant. Alors que pour les services communs, il s'agit d'une relation de type fournisseur - consommateur - importateur.

Le comportement du secteur Organisation avec les autres éléments du système et avec ceux de son environnement externe immédiat sera abordé plus tard dans l'étude alors que nous décrirons le processus de transformation et élaborerons le diagramme des flux.

Pour l'instant, contentons-nous d'identifier et de décrire les éléments environnementaux du secteur dans le cadre du processus global relatif à la mission de la C.F.P. (voir schéma page 21)

EXTERNE

Le secteur Organisation est en relation directe avec une panoplie d'intervenants dans le domaine de la formation professionnelle. En voici une énumération sommaire :

Le comité des représentants

Dans le cadre de la formation professionnelle plein temps, la pondération des besoins relative à la mise en oeuvre des cours est réalisée par un comité formé de: deux représentants de la C.F.P., deux de la commission d'emploi et d'immigration du Canada, deux de la direction régionale du réseau travail Québec, d'un provenant du ministère de l'éducation du Québec et d'un représentant du ministère de l'enseignement supérieur de la science et de la technologie. Le coordonnateur du secteur Organisation est le représentant officiel de la C.F.P. sur ce comité et en coordonne les activités. Le coordonnateur du secteur Estimation agit à titre de personne ressource au niveau de la pondération des besoins.

L'équipe du plan

Les travaux réalisés par le comité pré-cité (pondération des besoins et recommandation d'achat de cours) sont acheminés à ce comité provincial via la direction de développement de pro-

grammes par le coordonnateur du comité des représentants pour fin de cheminement décisionnel vis-à-vis la formation plein temps.

Le Ministère de l'enseignement supérieur de la science et de la technologie (MESST) et le Ministère de l'éducation du Québec (MEQ)

Le secteur Organisation est en relation directe avec ces deux ministères dans le cadre de l'activité ci-haut décrite et ainsi qu'au moment de déterminer le niveau de formation et de choisir l'établissement de formation. Ces responsabilités appartiennent à ces ministères et le secteur Organisation de la C.F.P. doit en tenir compte au moment de réaliser la formation.

Commission d'emploi et d'immigration du Canada (CEIC)

Les centres d'emplois du Canada sont chargés du recrutement et de la sélection de la clientèle pour la formation plein temps et de ce fait sont en relation directe avec le secteur Organisation à qui ils acheminent information et fiches d'inscription.

La DGFP et le MMSR

La direction générale de la formation professionnelle du ministère de la main-d'oeuvre et de la sécurité du revenu est chargée de la gestion des politiques et programmes relatifs à la formation professionnelle. De ce fait, le secteur Organisation de la C.F.P. est

en relation directe avec ces éléments qui font aussi partie du super système de la Commission de Formation Professionnelle.

Les établissements de formation

Comprenant les collèges, les commissions scolaires et les commissions scolaires régionales, les établissements de formation sont chargés de la diffusion des cours de formation professionnelle. C'est à eux que s'adresse le secteur Organisation pour requérir les services pédagogiques, conformément aux objectifs, normes et procédures de la formation professionnelle aux adultes.

Les médias

La C.F.P. via le secteur Organisation doit soutenir les efforts de recrutement par des campagnes d'information auprès du public en général et à ce moment, utilise les services des médias régionaux à titre de fournisseur.

Les entreprises

Dans le cadre du programme soutien à la formation en entreprise (S.F.E.) le secteur entre directement en contact avec l'entreprise à qui il apporte aide technique et financière pour l'élaboration et la réalisation du plan de développement des ressources humaines que l'entreprise se donne.

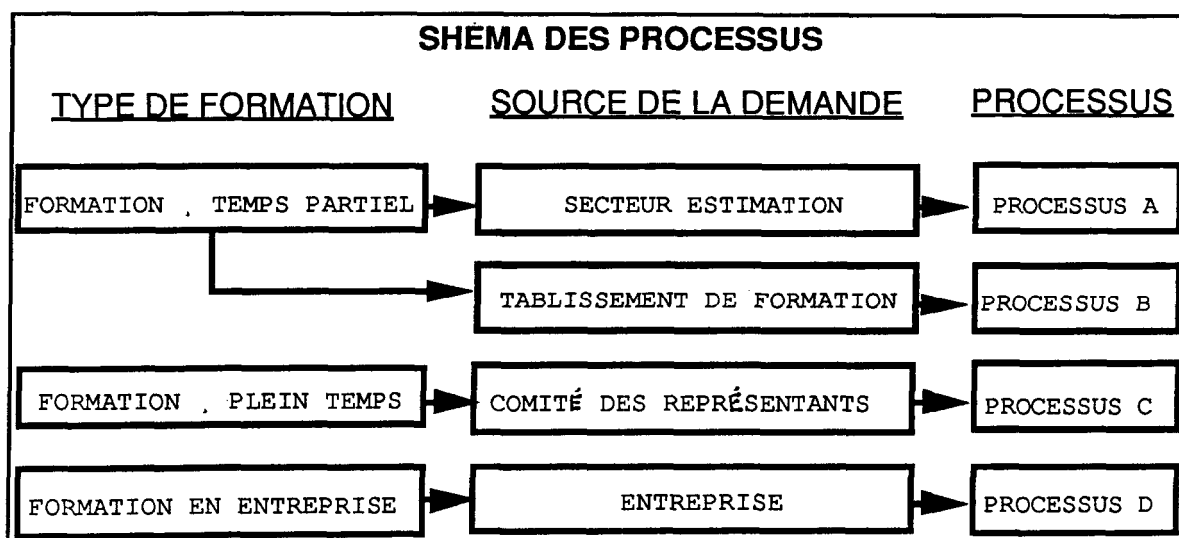
1.2 Les processus de transformation

1.2.1 Les différents processus

L'étude des activités de transformation des intrants en extrants nous aura permis d'identifier quatre (4) processus différents selon le type de formation et/ou selon la provenance de la demande de formation exprimée au secteur Organisation.

Nous verrons en effet dans le schéma suivant que le processus de transformation est spécifique à la formation à plein temps, à la formation à temps partiel et à la formation en entreprise.

En ce qui a trait à la formation à temps partiel, selon que la demande émane du secteur Estimation par un énoncé de besoin ou de l'établissement sous la forme d'une offre de service, le processus prend une allure différente.



Pour fin de compréhension du système étudié, nous analyserons séparément chacun des processus, quitte, par la suite (lors de l'élaboration du modèle conceptuel) à illustrer en juxtaposition, les caractéristiques spécifiques à chacun des processus, leurs différences fondamentales et finalement leurs éléments convergents.

Mais auparavant, arrêtons-nous aux éléments qui sont à la source de l'élaboration des programmes et de la mise en oeuvre de la formation professionnelle.

Nous notons l'existence de deux types d'éléments soit ce que nous pouvons appeler les éléments indicateurs et les besoins déclencheurs.

Les éléments indicateurs sont ceux qui expriment au secteur Organisation à quel niveau, c'est-à-dire dans quels champs sectoriels, quel type de profession et quelle clientèle devraient faire l'objet des activités de formation. Il s'agit en fait du plan de besoin plein temps et des pistes de besoins à temps partiel provenant du secteur Estimation de la C.F.P.

Les éléments déclencheurs sont ceux qui, de par leur spécificité, nécessitent que l'on enclenche le processus opérationnel qui consiste à les traduire en activité précise de formation. Il s'agit de l'énoncé de besoin, de l'offre de service ponctuel, de la demande d'admissibilité au PSFE, et de l'annexe plein temps.

Ceci dit, reprenons l'étude de chacun des processus identifiés ci-avant dans le texte selon l'ordre établi à la page précédente.

A. Processus 1

PROCESSUS D'ÉLABORATION ET DE MISE EN OEUVRE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE À PARTIR D'UN ÉNONCÉ DE BESOIN

Activités de transformation

Description du processus

1. RECEVOIR LA DEMANDE DE FORMATION

<u>Forme</u>	<u>Source</u>
ÉNONCÉ DE BESOIN	SECTEUR ESTIMATION

Au fur et à mesure des besoins estimés, le coordonnateur du secteur Estimation achemine au coordonnateur du secteur Organisation les énoncés de besoin confectionnés par un agent d'intervention de son secteur (Voir annexe 1 pour description).

2. PRENDRE CONNAISSANCE DU CONTENU DE L'ÉNONCÉ

Le coordonnateur reçoit les énoncés de besoin provenant du secteur Estimation via le secrétariat qui imprime la date de réception sur le document.

Le coordonnateur prend connaissance du document qui contient deux (2) parties: ce document étant toujours accompagné

d'une formule appelée "Besoin nouveau" et quelquefois de documents annexes (Voir annexe 2 pour évaluation).

3. VÉRIFIER LA FAISABILITÉ DU PROJET

Déterminer le coût

À partir des données contenues dans l'énoncé et dans le répertoire des activités de formation on procède à l'évaluation du coût du projet de formation exprimé dans l'énoncé.

Confronter le projet aux normes administratives

La direction générale de la formation professionnelle publie à chaque année, un cahier des procédures administratives et financières à l'usage des Commissions de Formation Professionnelle et des établissements de formation. Le projet est confronté aux normes contenues dans ce document qui traite de l'ensemble des programmes en vigueur au moment de la publication.

Confronter le projet avec la responsabilité légale et sociale de la C.F.P.

À ce niveau, on vérifie si le projet ne vient pas en désaccord avec une législation quelconque s'il respecte les lois et règlements en vigueur et si la mission de la C.F.P. sera servie positivement par le projet.

Vérifier l'admissibilité de la clientèle visée à la formation professionnelle proposée

La clientèle visée doit correspondre aux caractéristiques déterminées par la réglementation et conforme à l'objectif de la loi sur la qualification et la formation professionnelle de la main d'oeuvre. À ce stade-ci du processus, l'admissibilité est validée.

Vérifier la disponibilité financière

À chaque année, le ministère de la main d'oeuvre et de la sécurité du revenu émet un document qui décrit la structure budgétaire qui sera utilisée par la direction générale de la formation professionnelle et les Commissions de Formation Professionnelle. La C.F.P. 02 en tire les informations relatives aux budgets qui lui sont alloués pour fin de formation professionnelle. Les ressources financières nécessaires à la réalisation du projet sont puisées à même les soldes budgétaires disponibles. Une vérification des disponibilités est donc effectuée et celle-ci prend de l'importance au fur et à mesure de l'avancement de l'année budgétaire.

Vérifier la disponibilité des ressources pédagogiques

À ce moment-ci, on vérifie la disponibilité des établissements de formation, des ressources humaines et physiques nécessaires à la réalisation du projet de formation proposé, en rapport avec les

ressources financières disponibles, les normes administratives et les lignes directrices émises par les instances en autorité.

4. DÉCIDER DE LA FAISABILITÉ

À ce moment-ci du processus, une décision est prise relativement à la faisabilité du projet, compte tenu des données provenant des étapes antérieures.

Dans le cas d'une décision positive, le projet est acheminé aux "agents de formation" pour la continuation du processus de mise en oeuvre.

Dans le cas contraire, c'est-à-dire lorsque le projet est jugé non-réalisable, l'énoncé est directement retourné à l'agent d'intervention qui a signé le document "Énoncé de besoin", avec l'information relative à la décision.

5. DISTRIBUER LES ÉNONCÉS

Les énoncés sont distribués aux agents de formation selon la sous-région (Saguenay ou Lac-St-Jean) dans lequel se situe le projet. (Un agent est affecté à chacune de ces sous-régions)

6. CHOISIR L'ÉTABLISSEMENT DE FORMATION

Il appartient au ministère de l'enseignement de la science et de la technologie (MEST) ainsi qu'au ministère de l'éducation du Québec (MEQ) de localiser la formation de sorte que

l'établissement de formation obtienne l'autorisation d'enseigner dans des domaines bien précis et s'en tienne à cette prescription.

En regard de cette distribution, compte tenu des besoins exprimés et de la distribution de la clientèle, compte tenu aussi des ressources pédagogiques disponibles, on choisit l'établissement.

7. DÉFINIR LE CONTENU DE LA FORMATION

Communiquer le contenu de l'énoncé de besoin à l'établissement

Le contenu de l'énoncé, intégral ou partiel, verbalement ou par courrier est communiqué à l'établissement, qui assume la tâche de déterminer le contenu de la formation.

Lorsque les informations contenues dans l'énoncé sont complètes, on procède immédiatement à la définition du contenu. Dans le cas contraire, l'établissement de formation communique avec le demandeur (les organismes et/ou les personnes concernées par le projet de formation) afin de collecter l'information manquante et ensuite, détermine le contenu de la formation.

8. COMMANDER LA FORMATION

Lorsque les pourparlers relatifs aux modalités du projet et du contenu de la formation sont achevés, une commande verbale de

formation est faite à l'établissement auquel incombe la tâche de recruter les étudiants et de donner la formation.

9. SUIVRE L'ÉVOLUTION DE LA RÉALISATION DE LA COMMANDE

L'évolution de la réalisation du projet de formation à temps partiel est suivie à l'aide d'une fiche globale par établissement où sont notées les informations suivantes: l'année, l'institution, la description du besoin, le numéro de dossier de l'estimation, la date de réception, la date du premier appel, la date du deuxième appel, le nom du cours selon la DGFP1, la durée, la date de début du cours et une case "remarques". Cette fiche n'est toutefois pas utilisée de façon systématique par l'ensemble des intervenants du secteur.

La réception de la formule DGFP 1 est à toute fin pratique, le seul mécanisme qui permet de vérifier la réalisation du projet (après coup seulement et ce souvent avec de longs délais).

10. PROCÉDER AUX ALLOCATIONS DE FORMATION

Recevoir la formule DGFP 1

Afin qu'une activité de formation soit subventionnée, il est indispensable qu'elle soit consignée sur un formulaire DGFP 1 dûment autorisé par signature des représentants désignés. Dès le début d'une activité de formation ou au plus tard deux (2)

semaines après le début, la C.F.P. doit acheminer une DGFP 1 au MMSR pour toute activité de formation dispensée à plein temps ou à temps partiel, ce qui n'est toutefois pas le cas (ref. article précédent). Ces formulaires sont au départ complétés par l'établissement de formation qui y inscrit les informations dont il dispose et qui achemine ensuite la formule au secteur Organisation avec un exemplaire des fiches d'inscription.

Regrouper et distribuer les formules

À partir du nom de l'établissement de formation, les formules DGFP 1 sont regroupées par type de formation (plein temps, temps partiel) et acheminées aux intervenants affectés à une de ces catégories:

Plein temps: tout le territoire

Temps partiel: territoire Saguenay

Temps partiel: territoire Lac-St-Jean

À cette étape, le projet de cours à temps partiel reçoit le numéro de dossier qui lui sera attribué et enregistré plus loin dans le processus, alors que pour la formation à plein temps, les projets de cours ont déjà obtenu leur numéro de dossier dès la réception de l'annexe.

Compléter la formule et déterminer le coût

Après une vérification des données contenues dans la formule en vertu soit de l'annexe, soit du cahier des procédures administratives, on complète les cases et/ou sections réservées à la C.F.P. soit, la structure budgétaire (cases 17 à 25) et la section 5 (cases 74 à 82).

Le coût du projet est ensuite déterminé et inscrit sur l'exemplaire réservé à la C.F.P., à gauche du numéro de référence.

Déterminer le no de référence et entrer les données au contrôle budgétaire

Pour chaque activité de formation, la C.F.P. doit attribuer et le fait réellement, un numéro de référence unique pour fin de communication avec la DGFP. C'est à ce moment-ci du processus que le numéro est attribué, pour ensuite, inscrire les données budgétaires dans un registre spécifique au type de formation (P.T. ou T.P.) et par institution pour fin de contrôle budgétaire ultérieur.

Un rapport de compilation de ces données sera rédigé sur demande du coordonnateur du secteur en ce qui a trait au plein temps alors que pour le temps partiel, un rapport intérimaire sera produit pour la DGFP trois (3) fois par année en plus d'un rapport

annuel. Un rapport est aussi produit à la demande du coordonnateur.

Enregistrer le dossier et distribuer les copies de la formule DGFP 1

Le dossier est enregistré de trois (3) façons :

- 1- Dans le fichier général du secteur par ordre annuel et alphabétique.
- 2- Dans un registre par institution d'enseignement au fur et à mesure de l'entrée des dossiers;
- 3- Dans un registre par ordre numérique;

Les copies de la DGFP 1 sont ensuite distribuées selon les directives contenues dans le cahier des procédures:

1 original	DGFP
1 copie	Au dossier
1 copie	CEIC (s'il y a lieu)
1 copie	Établissement de formation

Une photocopie de l'exemplaire demeurant au dossier est acheminée à la comptabilité. On se rappelle que l'évaluation du coût de l'activité de formation est inscrite seulement sur cet exemplaire.

Contrôler les données financières

Le coût de l'activité de formation est à nouveau calculé (de façon précise cette fois), les données de la formule DGFP 1 rela-

tives à la structure budgétaire sont à nouveau vérifiées et le tout est acheminé aux services administratifs pour fin de comptabilisation.

11. COMPLÉTER LE RAPPORT PÉDAGOGIQUE

À partir des données contenues dans la formule d'inscription, on complète le rapport pédagogique sauf pour les questions relatives à la participation des étudiants qui sont complétées par l'établissement sur réception de la formule pédagogique telle que complétée par le secteur Organisation.

L'établissement retourne l'original et une copie au secteur Organisation qui conserve l'original au dossier.

Dans le cas des activités de formation à plein temps, une copie du rapport est ensuite expédiée au CEC par le secteur Organisation.

REMARQUES

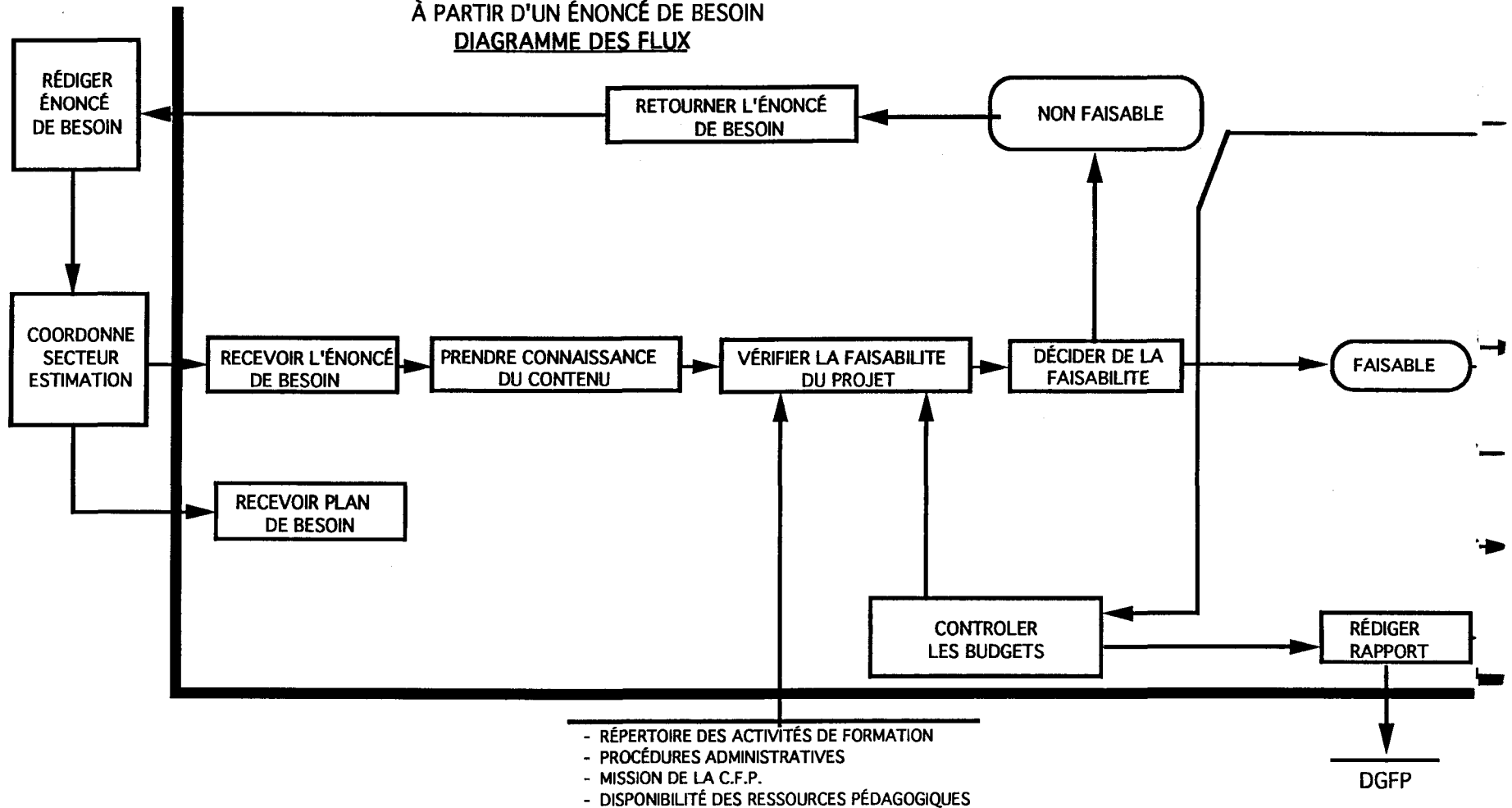
Pour une meilleur compréhension du processus, nous avons illustré sous forme de diagramme des flux, chacune de ces activités et les liens qui existent entre elles et avec leur environnement immédiat.

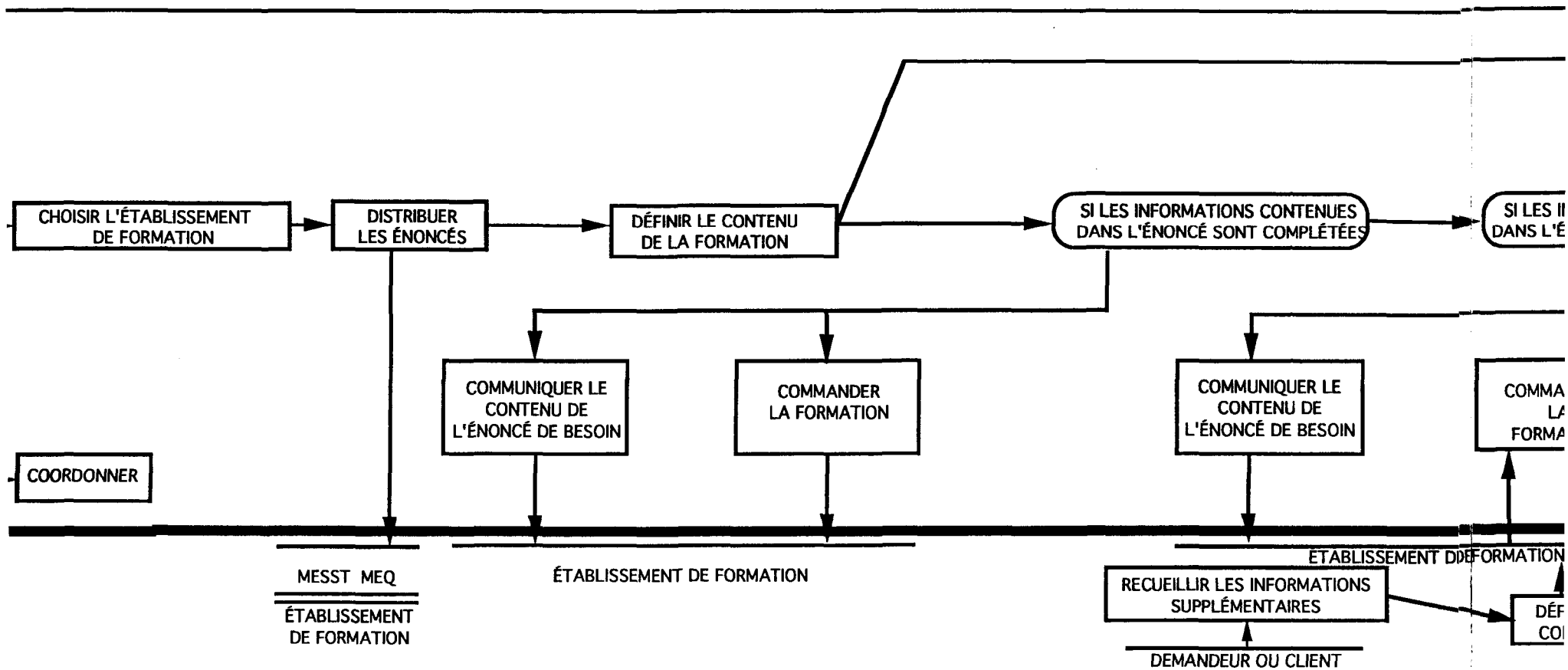
Ce diagramme des flux vous est représenté dans les pages qui suivent.

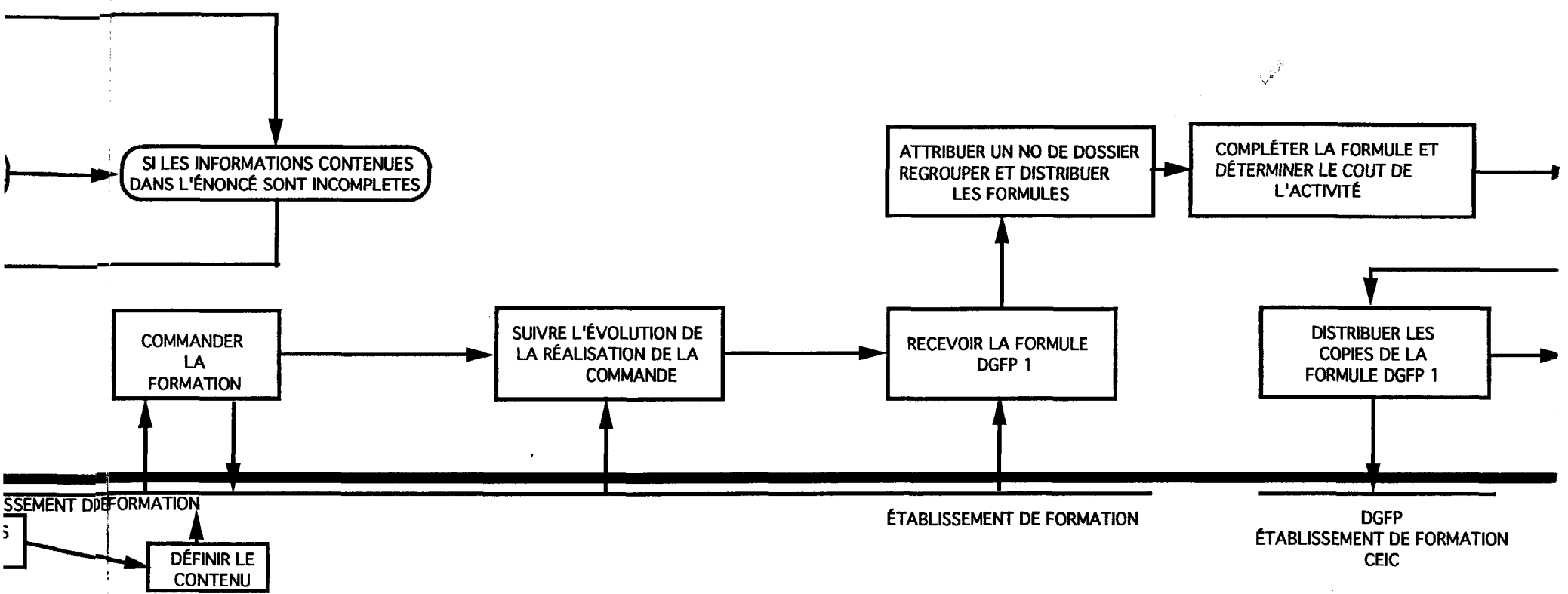
En outre, afin d'avoir une vision encore plus globale du système actuel de transformation, nous avons construit une charte des responsabilités linéaires qui accole chacune de ces activités aux intervenants du secteur. Cette charte permettra entre autres de constater l'existence de trois (3) sous -processus ou sous-systèmes les uns des autres (Voir pages 38 et 39).

Le lecteur prendra note que le même modèle de présentation a été adopté pour les processus B, C et D.

PROCESSUS D'ÉLABORATION ET DE MISE EN ŒUVRE
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE À TEMPS PARTIEL
À PARTIR D'UN ÉNONCÉ DE BESOIN
DIAGRAMME DES FLUX



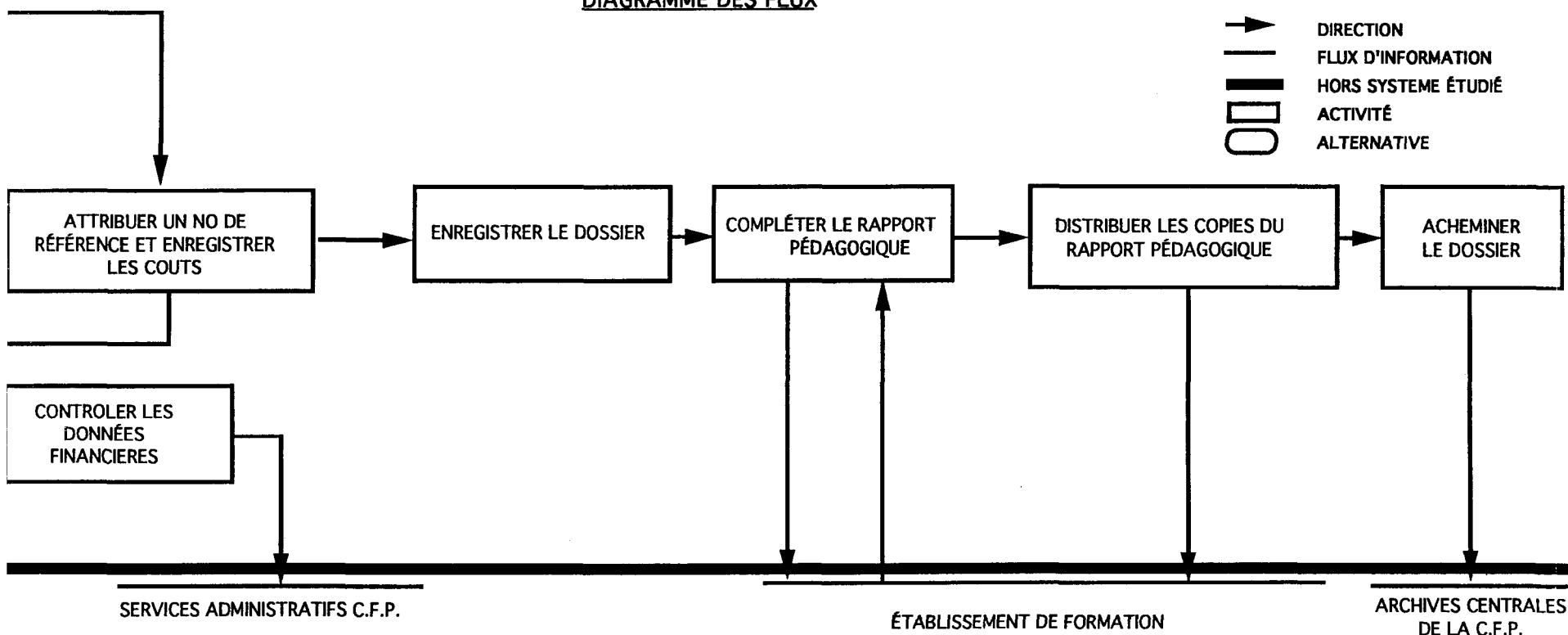
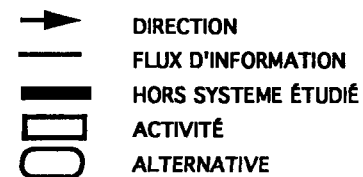




PROCESSUS D'ÉLABORATION ET DE MISE EN OEUVRE
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE À TEMPS PARTIEL
À PARTIR D'UN ÉNONCÉ DE BESOIN

DIAGRAMME DES FLUX

LÉGENDE :



C.F.P. 02
Epiphane Perron
Mandat spécifique
Août 1987 EP/cb

MISE EN OEUVRE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
À PARTIR DE L'ANNEXE FÉDÉRALE PROVINCIALE

CHARTRE DES RESPONSABILITÉS LINÉAIRES

INTERVENANT	SECRETAIRE	COORDONNATEUR	COMMIS	AGENT DE FORMATION	AGENT DE GESTION	SECTEUR ESTIMATION	SERVICE ADMINISTRATIF	ETAB. DE FORMATION
ACTIVITÉ								
RECEVOIR L'ÉNONCÉ	+ Δ	□						
PRENDRE CONNAISSANCE DU CONTENU		+ □				Δ		
VÉRIFIER LA FAISABILITÉ DU PROJET		+ —						
DÉCIDER LA FAISABILITÉ		+ ○						
SI NON		— Δ				□		
SI OUI: DISTRIBUER LES ÉNONCÉS		+ Δ		□				
CHOISIR L'ÉTABLISSEMENT DE FORMATION				+ —				
DÉFINIR LE CONTENU DE LA FORMATION				Δ + □				□ ○ Δ
COMMANDER LA FORMATION				○ + □				□
SUIVRE L'ÉVOLUTION DE LA RÉALISATION DE LA COMMANDE				+ □				Δ

FORMATION A TEMPS
PARTIEL A PARTIR
D'UN ÉNONCÉ DE
BESOIN

+ AGIT
○ DÉCIDE
Δ INFORME
□ EST INFORME
— DEBUT ET
FIN D'UN
SOUS-SYSTEME
D'ACTIVITES

COMMISSION
DE FORMATION
PROFESSIONNELLE
REGION 02
MANDAT SPECIFIQUE E.P.
JUILLET 1986
SECT. ORGANISATION
EP\cb

**MISE EN OEUVRE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
A PARTIR D'UN ÉNONCÉ DE BESOIN**

CHARTRE DES RESPONSABILITÉS LINÉAIRES

INTERVENANT	SECRETAIRE	COORDONNATEUR	COMMIS	AGENT DE FORMATION	AGENT DE GESTION	SECTEUR ESTIMATION	SERVICE ADMINISTRATIF	ETAB. DE FORMATION
ACTIVITÉ								
RECEVOIR LA DGFP 1	+ Δ		□					
ATTRIBUER UN NO DE DOSSIER, DISTRIBUER LES FORMULES			+ Δ	□				
COMPLÉTER LA FORMULE ET DÉTERMINER LE COUT			□	+ Δ				
ATTRIBUER UN NO DE RÉFÉRENCE ET ENREGISTRER LES COUTS	□	□	+ Δ					
ENREGISTRER LE DOSSIER ET DISTRIBUER LES COPIES DE LA DGFP 1	+ Δ				□			
CONTOLER LES DONNÉES FINANCIERES					+ Δ		□	
COMPLÉTER LE RAPPORT PÉDAGOGIQUE	□ + Δ							□ + Δ
DISTRIBUER LES COPIES DU RAPPORT PÉDAGOGIQUE	+							
ACHEMINER LE DOSSIER	+							

FORMATION A TEMPS
PARTIEL A PARTIR
D'UN ÉNONCÉ DE
BESOIN

+ AGIT
○ DÉCIDE
Δ INFORME
□ EST INFORME
— DEBUT ET
FIN D'UN
SOUS-SYSTEME
D'ACTIVITÉS

COMMISSION
DE FORMATION
PROFESSIONNELLE
REGION 02
MANDAT SPECIFIQUE E.P.
JUILLET 1986
SECT. ORGANISATION
EP\cb

B Processus 2

PROCESSUS D'ÉLABORATION ET DE MISE EN OEUVRE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE À TEMPS PARTIEL, À PARTIR D'UNE OFFRE DE SERVICE

Description des activités de transformation

1- RECEVOIR OFFRE DE SERVICE PONCTUELLE

Les établissements de formation, se basant sur un besoin qu'ils ont eux-mêmes estimé, acheminent au secteur Organisation une demande de financement d'un cours ou l'autre, dans le cadre de la formation professionnelle temps partiel. Cette demande est faite verbalement et/ou par écrit.

2- VÉRIFIER LA FAISABILITÉ DU PROJET

Le coordonnateur du secteur Organisation vérifie la faisabilité du projet selon le même procédé que lorsqu'il s'agit d'un énoncé de besoin, c'est-à-dire qu'il réfère au répertoire des activités de formation, aux procédures administratives, et à la mission de la C.F.P.

C'est sur ces éléments que se prend la décision d'autoriser ou non la réalisation du projet de formation. Si la décision est négative, l'établissement de formation demandeur en est informé verbalement.

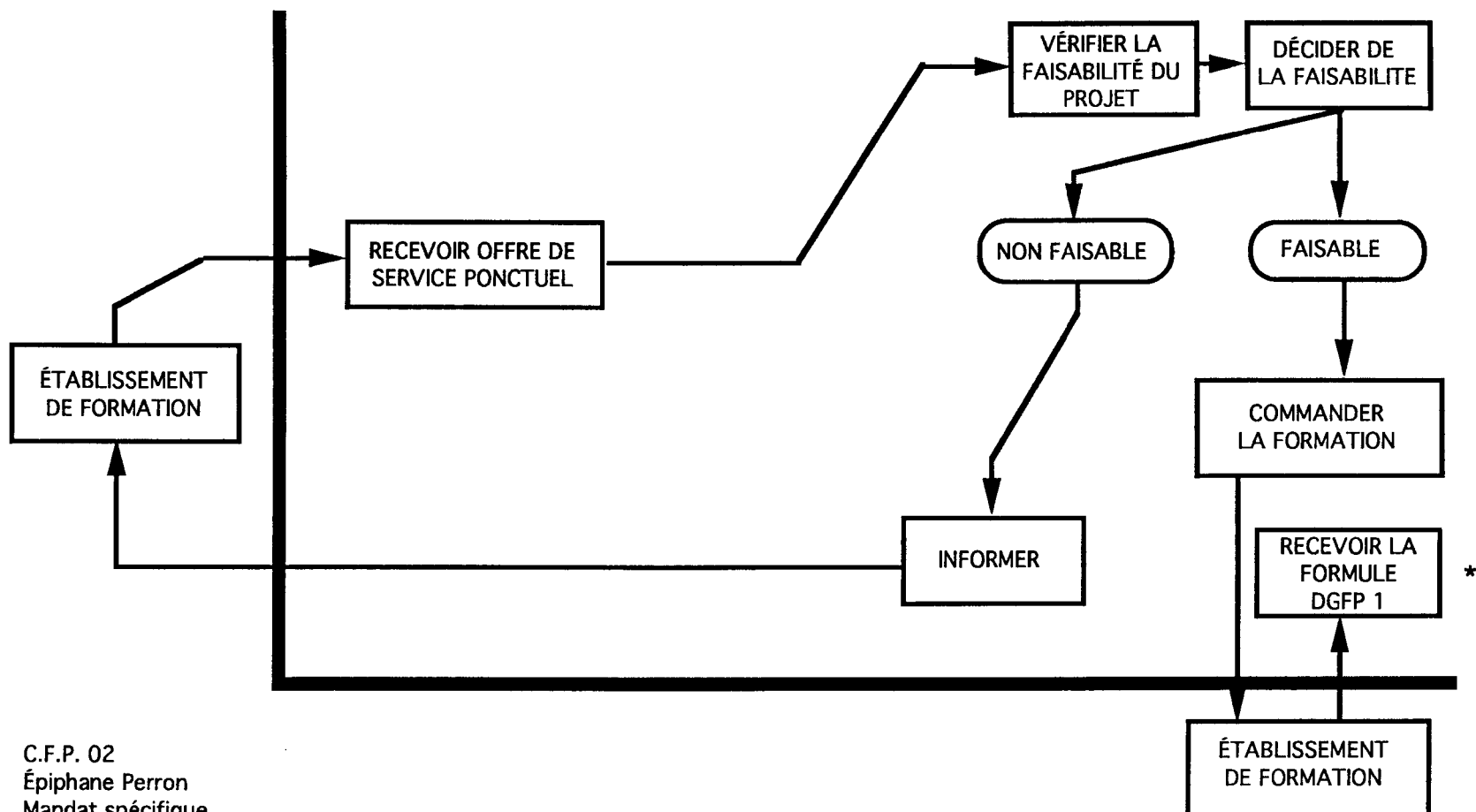
3- COMMANDER LA FORMATION

Une décision positive du coordonnateur se traduit par une autorisation verbale de procéder qui correspond à la commande de formation dans le cadre de la formation à temps partiel à partir d'un énoncé de besoin.

4- RECEVOIR LA FORMULE DGFP 1

Sur réception de la formule, le processus reprendra le même cours que celui réalisé à partir d'un énoncé de besoin.

PROCESSUS D'ÉLABORATION ET DE MISE EN OEUVRE DE LA
FORMATION PROFESSIONNELLE
À PARTIR D'UNE OFFRE DE SERVICE
DIAGRAMME DES FLUX



C.F.P. 02
Épiphanie Perron
Mandat spécifique
Août 1986 ÉP\cb

* Voir processus temps partiel
Énoncé de besoin

**MISE EN OEUVRE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
À PARTIR DE L'ANNEXE FÉDÉRALE PROVINCIALE**

CHARTRE DES RESPONSABILITÉS LINÉAIRES

INTERVENANT

ACTIVITÉ

COORDONNER LES
ACTIVITÉS DU COMITÉ
DES REPRÉSENTANTS

RECEVOIR LA
PONDÉRATION DES
BESOINS P.T.

RECEVOIR L'ANNEXE

ATTRIBUER UN NO ET
OUVRIR UN DOSSIER

VÉRIFIER L'ÉVOLUTION
DU RECRUTEMENT

PUBLICISER

INFORMER DRTQ ET
ÉTABLISSEMENT DE
FORMATION

RECEVOIR LES FICHES
D'INSCRIPTION

DISTRIBUER LES FICHES
D'INSCRIPTION

RECEVOIR LA
FORMULE DGFP 1

Suite sur charte
énoncé de besoin

SECRÉTAIRE	COORDONNATEUR	COMMISS	AGENT DE FORMATION	AGENT DE GESTION	SECTEUR ESTIMATION	SERVICE ADMINISTRATIF	ÉTAB. DE FORMATION	SECT. ACCUEIL ET ASSISTANCE	DRTQ	CEIC
	+									
	+ □				▷					
+▷	□▷				□			□		
+										
	□		+□▷					▷		▷
	+○									
			+							
+										
+										
+										

+ AGIT
○ DECIDE
▷ INFORME
□ EST INFORME

COMMISSION
DE FORMATION
PROFESSIONNELLE
REGION 02

MANDAT SPÉCIFIQUE É.P.
JUILLET 1986

SECT. ORGANISATION
ÉP\cb

C. Processus 3

PROCESSUS D'ÉLABORATION ET DE MISE EN OEUVRE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE À PARTIR DE L'ANNEXE FÉDÉRALE PROVINCIALE

Description des activités de transformation

1- COORDONNER LES ACTIVITÉS DU COMITÉ DES REPRÉ- SENTANTS

Ce comité, formé de deux représentants de la Commission de Formation Professionnelle (C.F.P.), de deux représentants de la commission d'emploi et d'immigration du Canada (CEIC), de deux représentants de la direction régionale du réseau travail Québec (D.R.T.Q.), d'un représentant du ministère de l'éducation du Québec (MEQ), a pour mandat de pondérer les besoins de formation professionnelle à plein temps.¹

C'est le coordonnateur du secteur Organisation de la C.F.P. qui est chargé de la coordination et du secrétariat de ce comité. Le coordonnateur du secteur Estimation de la C.F.P. siège sur ce comité à titre de ressource: la pondération provenant de la C.F.P. étant effectuée par son secteur.

¹ La représentante des collèges d'enseignement général et professionnel de la région s'est jointe au comité à partir de janvier 1986

Les résultats des travaux (besoins pondérés) du comité sont acheminés à l'équipe du plan, un organisme provincial pour fin de décision finale sur laquelle les représentants régionaux n'ont aucun pouvoir.

La décision relative aux cours à être mis en oeuvre sera communiquée à la C.F.P. via un document titré "Annexe fédérale provinciale plein temps".

2- RECEVOIR L'ANNEXE

Le secteur Organisation reçoit un exemplaire de ce document au même titre que les membres du comité des représentants.

3- INFORMER ACCUEIL ET ASSISTANCE

Une copie de l'annexe est acheminée au secteur Accueil et Assistance dans le but de les informer de la planification annuelle de la formation plein temps. En plus de leur mandat global d'accueil et assistance, ils sont chargés du recrutement de la clientèle relative aux métiers réglementés en collaboration avec la CEIC laquelle, en passant, est chargée du recrutement de la clientèle pour la formation professionnelle en établissement à plein temps.

4- ATTRIBUER UN NUMÉRO ET OUVRIR UN DOSSIER

Sur réception de l'annexe, pour chaque cours, la secrétariat ouvre un dossier (pré-numéroté).

5- VÉRIFIER L'ÉVOLUTION DU RECRUTEMENT

Le chargé des dossiers relatifs aux activités de formation plein temps (une personne pour l'ensemble du territoire) vérifie auprès des CEIC et auprès du secteur Accueil et Assistance, l'évolution du recrutement de la clientèle selon la responsabilité spécifique à chacun. Advenant une lenteur, le recrutement sera appuyé par une publicité spécifique dont la décision relève du secteur Organisation qui possède les ressources budgétaires pour ce faire. Si malgré les efforts réalisés, le recrutement s'avère impossible, la DRTQ et les établissements de formation en sont avisés.

Dans le cas contraire, c'est-à-dire lorsque le recrutement est positif, les établissements de formation et la DRTQ en sont aussi avisés. Alors, on attend la réception des fiches d'inscription avant de poursuivre le processus.

6- RECEVOIR LES FICHES D'INSCRIPTION

La CEIC chargée du recrutement et de la sélection des candidats, expédie au secteur Organisation les fiches d'inscription des candidats au fur et à mesure ou en bloc en référence au cours

visé. La secrétaire du secteur, sur réception de ces fiches, réfère au dossier et en expédie un (1) exemplaire à l'établissement de formation. Le dossier est classé à nouveau jusqu'à réception de la formule DGFP 1.

7- RECEVOIR LA FORMULE DGFP 1

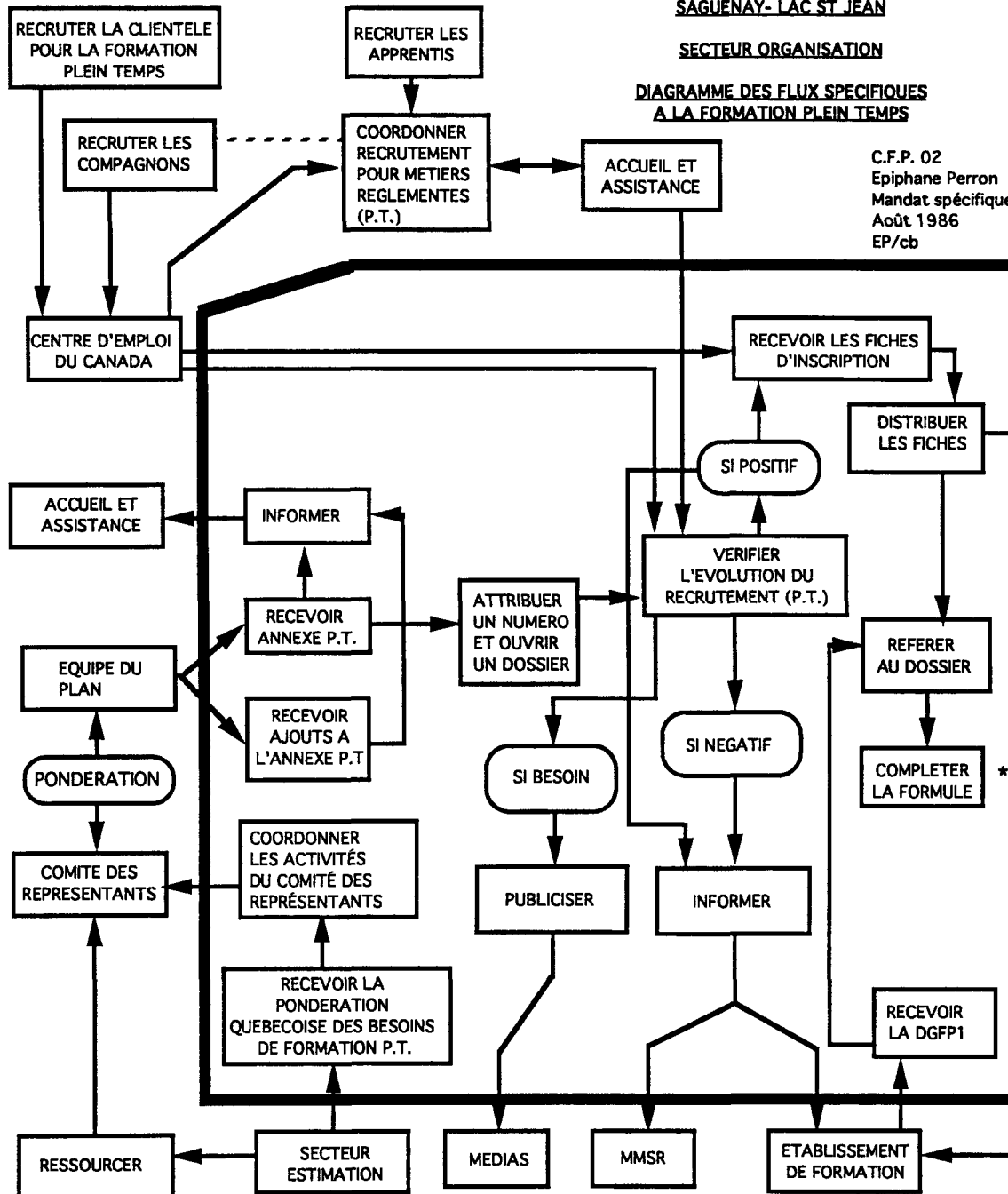
À partir de ce moment-ci, le processus est le même que pour la formation à temps partiel à partir d'un énoncé de besoin et suivra le même cours jusqu'à la fin.

**COMMISSION DE FORMATION PROFESSIONNELLE
DE LA MAIN-D'OEUVRE RÉGION
SAGUENAY- LAC ST JEAN**

SECTEUR ORGANISATION

**DIAGRAMME DES FLUX SPECIFIQUES
A LA FORMATION PLEIN TEMPS**

C.F.P. 02
Epiphane Perron
Mandat spécifique
Août 1986
EP/cb



* Voir processus temps partiel
Enoncé de besoin

PROCESSUS D'ELABORATION DE
MISE EN OEUVRE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
À PARTIR D'UNE OFFRE DE SERVICE
SECTEUR ORGANISATION

CHARTRE DES RESPONSABILITÉS LINÉAIRES

<u>INTERVENANT</u>	SECRÉTAIRE	COORDONNATEUR	ÉTAB. DE FORMATION
<u>ACTIVITÉ</u>			
RECEVOIR OFFRE DE SERVICE		+ □	◐
VÉRIFIER LA FAISABILITÉ DU PROJET		+	
DÉCIDER DE LA FAISABILITÉ DU PROJET		+ ◯ ◐	□
COMMANDER LA FORMATION		+ ◯ ◐	□
RECEVOIR LA FORMULE DGFP 1	+ ◐	□	

+ AGIT
◯ DÉCIDE
◐ INFORMÉ
□ EST INFORMÉ

(VOIR ÉNONCÉ DE BESOIN POUR SUITE)

COMMISSION
DE FORMATION
PROFESSIONNELLE
REGION 02
MANDAT SPÉCIFIQUE
É.P. JUIN 1986
SECT. ORGANISATION
ÉP\cb

D. Processus 4

ÉLABORATION ET MISE EN OEUVRE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE À PARTIR D'UNE DEMANDE D'ADMISSIBILITÉ AU PROGRAMME DE SOUTIEN A LA FORMATION EN ENTREPRISE (PSFE)

La gestion du programme

Intégré au secteur Organisation, le programme de soutien à la formation en entreprise (PSFE)" possède un mode de gestion qui lui est propre et qui se distingue de celui du secteur par le fait que c'est la même personne qui est responsable de réaliser la totalité des fonctions relatives au processus global de gestion (Planification, Organisation, Direction et Contrôle). Qui plus est, le responsable de la gestion du programme (un professionnel) est en relation directe avec la direction générale de la C.F.P. et la direction générale de la formation professionnelle (via le responsable provincial de l'application du programme). De ce fait, le professionnel concerné fait fi de la coordination du secteur et se perçoit comme étant le coordonnateur d'un programme autonome pouvant être géré sans être rattaché ni à l'un, ni à l'autre des secteurs actuels de la C.F.P. Selon les dires du responsable - et c'est tout dire - le PSFE pourrait être géré en étant physiquement isolé de la C.F.P.

Le diagramme des flux qui suit le texte nous démontre qu'après un processus de planification qui tient compte de données provenant de la C.F.P. et en regard des objectifs du programme et des priorités émises par le ministère, un plan d'intervention priorisant une clientèle cible est élaboré.

C'est auprès de cette clientèle cible que le programme est promu de façon à inviter les entreprises concernées à se prévaloir des ressources mises à leur disposition.

Le responsable de l'application du programme fait mensuellement rapport de ses opérations directement au directeur général de la C.F.P. Une copie de ce rapport est acheminée au coordonnateur du secteur Organisation pour fin d'information.

Le responsable de l'application du programme participe seul aux réunions provinciales de coordination du programme.

Le processus de transformation

Description des activités

1- PROMOUVOIR LE PROGRAMME

La promotion du programme est effectuée au moyen de rencontres avec des groupes de dirigeants des entreprises ciblées. Pour ce faire, les ministères provinciaux à caractère économique et les organisations de développement socio-économiques sont

appelés à contribution. C'est par leur intermédiaire que les entreprises visées sont invitées à une réunion d'information générale de laquelle émane des demandes d'entretien particulier et/ou des demandes d'admissibilité.

2- RECEVOIR LA DEMANDE D'ADMISSIBILITÉ

Le responsable de l'application du programme reçoit d'une entreprise une demande d'admissibilité au programme en vertu des normes et des critères du programme. En cas de refus (ce qui est très rare), le demandeur sera informé de la décision. Si la demande est acceptée, le processus de mise en oeuvre sera enclenché avec l'entreprise concernée.

3- AIDER À L'ÉLABORATION DU PDRH

L'entreprise, afin de se prévaloir des avantages du programme, doit produire un plan de développement des ressources humaines (PDRH). Ce plan contient des informations relatives à la situation actuelle de l'entreprise aux résultats anticipés en regard de la productivité, de l'organisation du travail, des méthodes de gestion et des aspirations du personnel à l'identification des besoins de formation. et finalement, au programme spécifique de formation. Il est de la tâche du professionnel affecté d'aider l'entreprise à élaborer ce plan. A cet effet, le professionnel collaborera avec le personnel de l'entreprise chargé de cette fonction et/ou avec les spécialistes recrutés par l'entreprise pour ce faire.

4- DÉTERMINER LE MONTANT DE LA SUBVENTION

Après analyse du contenu du plan déposé, le montant de la subvention est déterminé par le professionnel affecté en vertu des normes établies dans la littérature sur le programme. Un contrat est ensuite préparé pour fin d'entente entre les parties concernées.

5- SIGNER LE CONTRAT

Le contrat sera signé par l'entreprise et la direction générale de la C.F.P. pour ensuite être expédié au sous-ministre avec un exemplaire du PDRH. Le contrat ne sera valide que lorsque signé par le sous-ministre.

Sur réception du contrat signé, l'entreprise sera informée et pourra de ce fait entreprendre la réalisation de son plan de formation.

6- SUIVRE L'ÉVOLUTION DE LA RÉALISATION DU PLAN

Par le biais des visites effectuées sur les lieux, le professionnel suivra la réalisation du projet de formation et sur le plan pédagogique et sur le plan administratif.

Au fur et à mesure du cheminement, conformément au contrat, l'entreprise acheminera à la C.F.P. des demandes de déboursement.

7- DÉBOURSER LA SUBVENTION

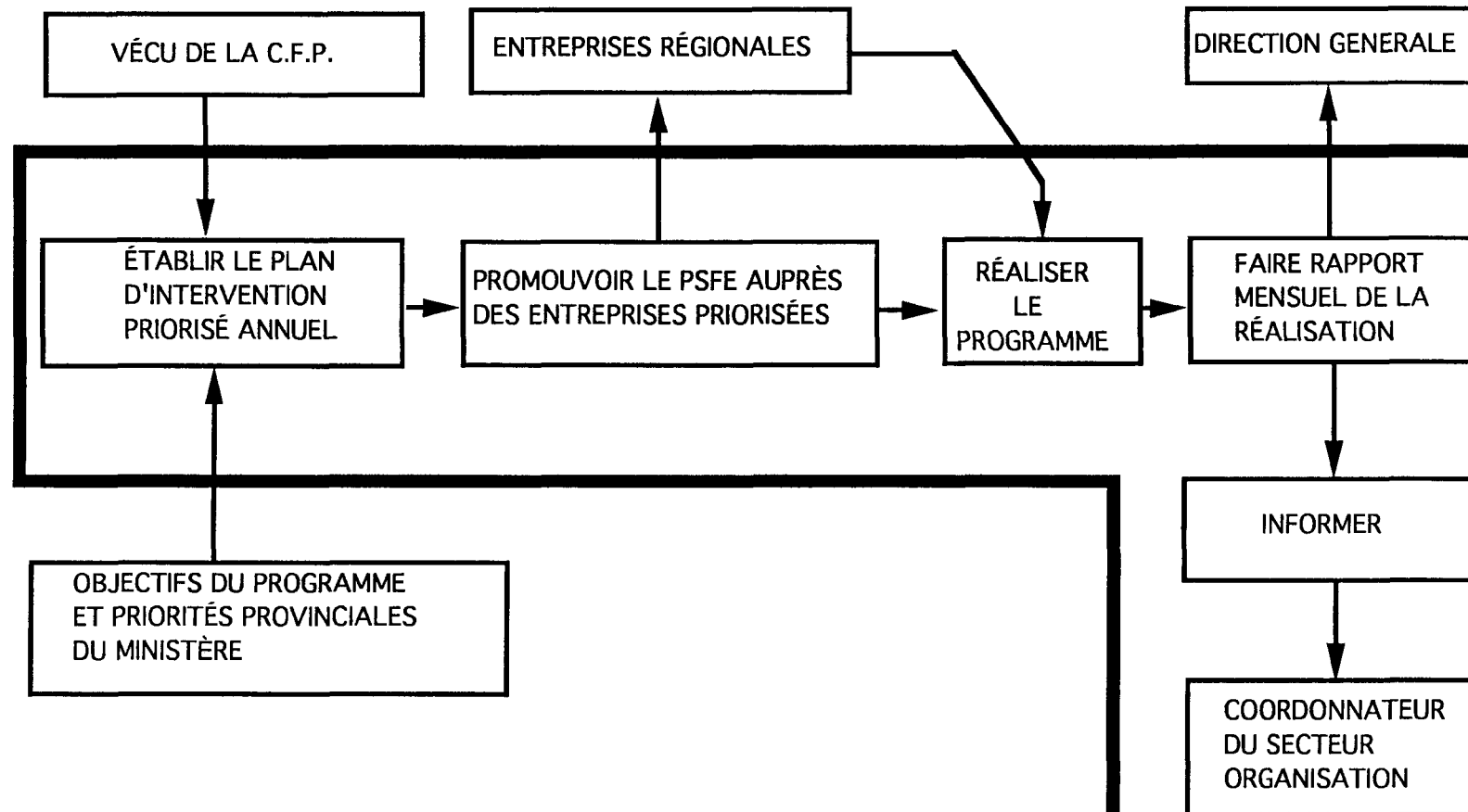
Après avoir vérifié la recevabilité de la demande de l'entreprise, le professionnel acheminera aux services administratifs de la C.F.P. les instructions nécessaires au déboursement de la tranche de la subvention. Les services administratifs émettent un chèque directement à l'entreprise et informent le professionnel.

8- ÉVALUATION GLOBALE DE LA RÉALISATION DU PLAN DE FORMATION

À la fin de la réalisation du plan, une évaluation globale sera effectuée et gardée au dossier.

PROCESSUS GLOBAL DE GESTION DU PROGRAMME
DE SOUTIEN À LA FORMATION EN ENTREPRISE

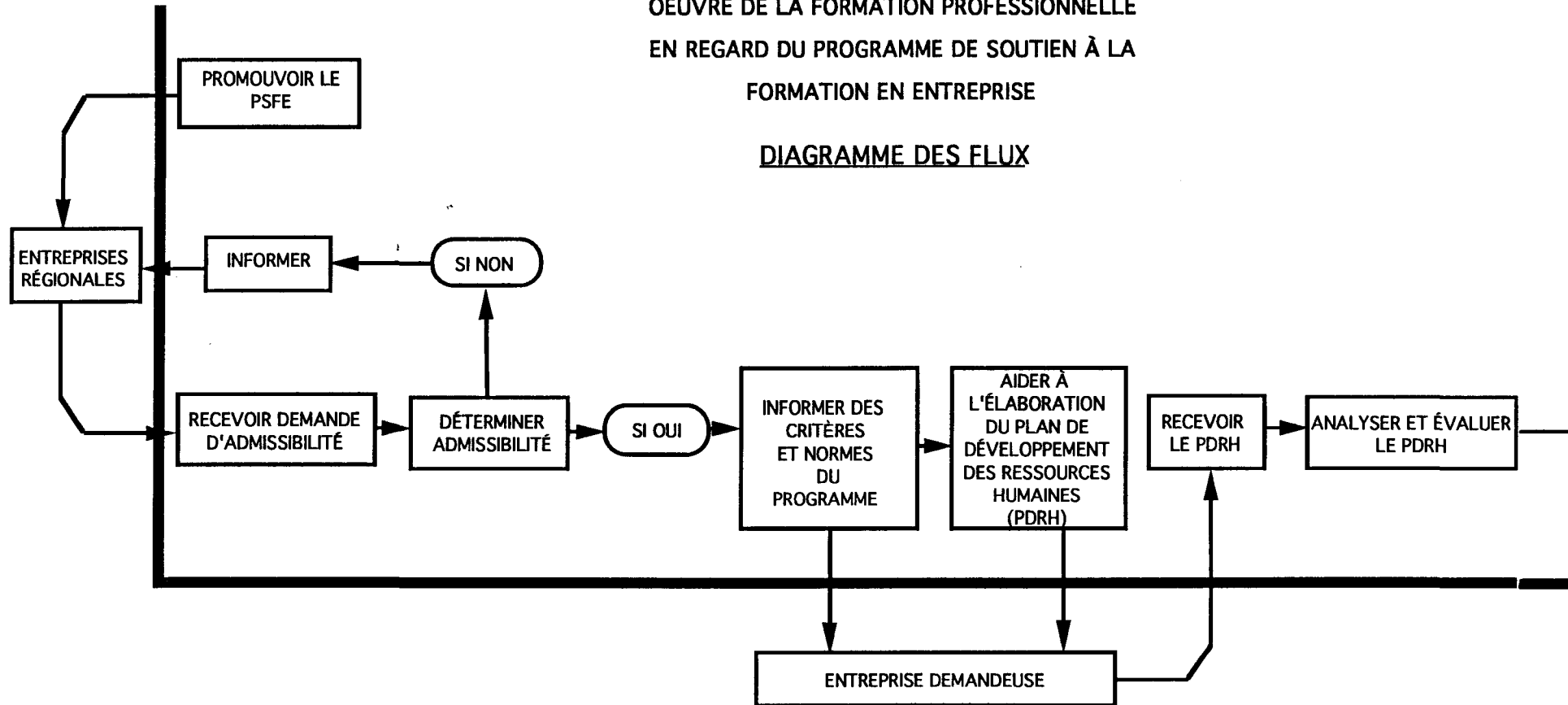
DIAGRAMME DES FLUX

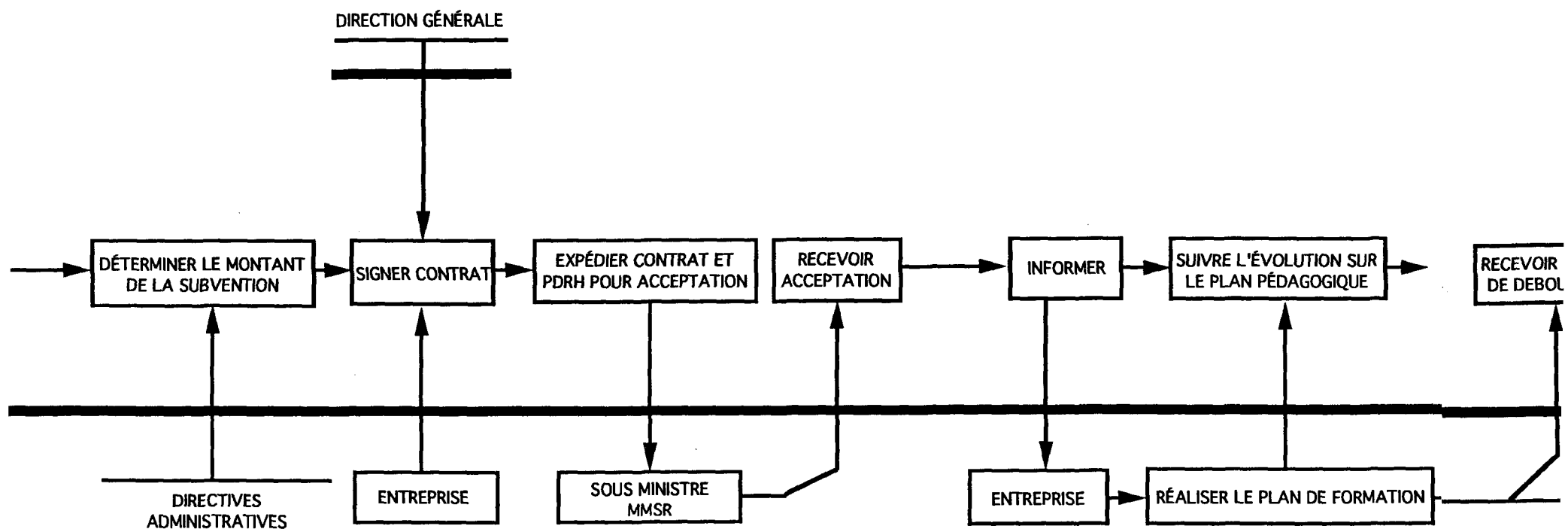


C.F.P. 02
Épiphanie Perron
Mandat spécifique
Août 1986 ÉP/cb

PROCESSUS D'ÉLABORATION ET DE MISE EN
OEUVRE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
EN REGARD DU PROGRAMME DE SOUTIEN À LA
FORMATION EN ENTREPRISE

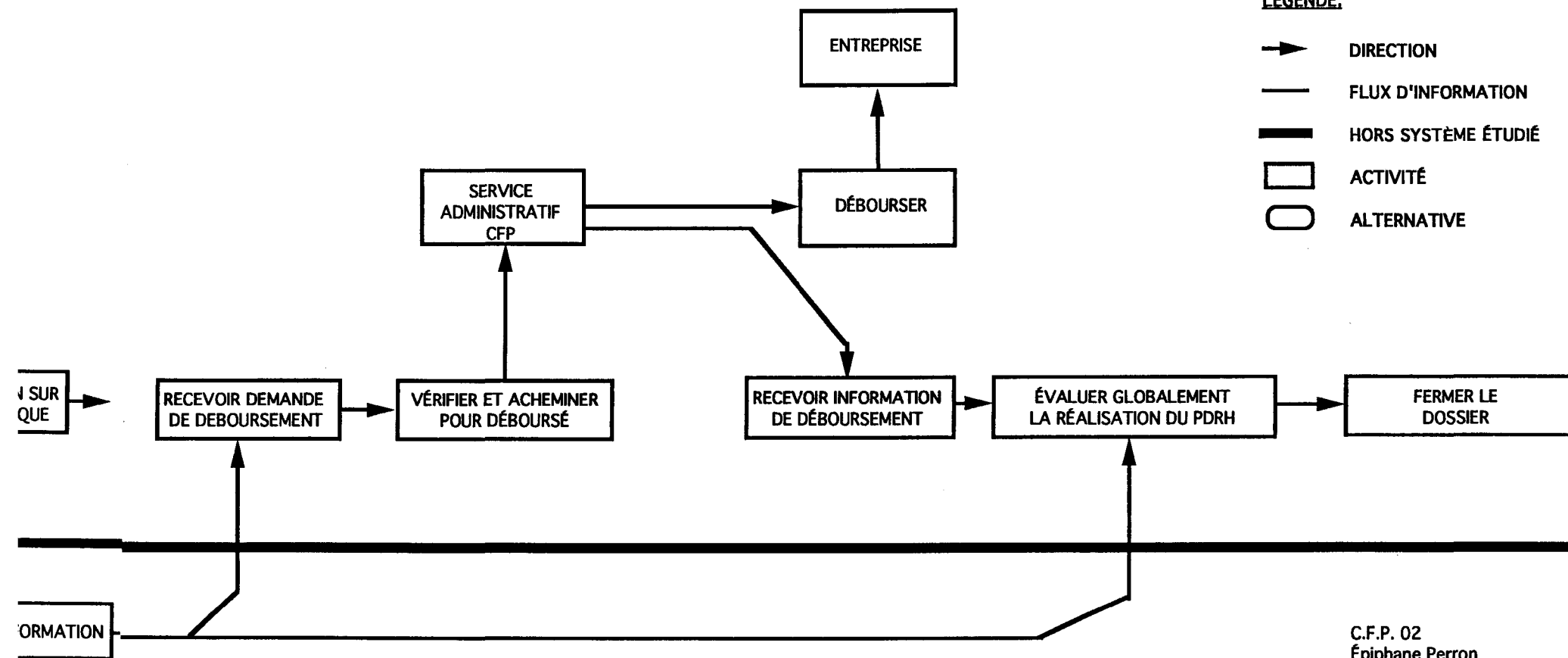
DIAGRAMME DES FLUX





LÉGENDE:

- ➔ DIRECTION
- FLUX D'INFORMATION
- ▬ HORS SYSTÈME ÉTUDIÉ
- ACTIVITÉ
- ALTERNATIVE



2 IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENT

2.1 Présentation

L'exercice que nous venons de faire dans la première partie de ce document a consisté à regarder de la façon la plus éclairée possible, quelles sont les activités réalisées par le secteur concerné. De quelle manière elles le sont, de sorte que nous puissions déceler les éléments sur lesquels investir afin de développer une façon de faire correspondant aux objectifs de développement préalablement établis au départ par la direction générale et nourrie par la suite de la volonté des principaux intervenants du système.

Notre réflexion portera maintenant sur les principaux éléments qui demandent à être l'objet d'efforts de redressement plus ou moins accentués selon le degré d'évolution dans lequel ils se trouvent.

L'exercice consistera simplement à isoler ces zones perçues comme étant problématiques, c'est-à-dire présentant un écart entre la situation réelle et la situation souhaitée selon le point de vue d'une gestion efficace et efficiente.

Dans une étape ultérieure, nous aurons à valider ces opportunités de développement à considérer dans le cadre de l'élaboration du modèle conceptuel qui en sera alimenté.

Pour l'instant, contentons-nous de les identifier et de les définir.

2.2 L'absence d'un dossier opérationnel

L'analyse des processus de transformation nous a permis de constater (sauf quelques cas exceptionnels) l'absence de dossiers opérationnels concernant chacune des demandes de formation acheminées au secteur Organisation d'où l'impossibilité de retracer le suivi relatif à une demande de formation qu'elle provienne de l'interne de la C.F.P. ou d'un intervenant externe. Le dossier officiel est ouvert sur réception de l'annexe dans le cas de la formation à plein temps et au moment de la réception de la formule DGFP 1 pour la formation à temps partiel et ne contient que des informations relatives aux allocations budgétaires. Cette situation de fait a pour conséquence de rendre l'information non disponible ou à tout le moins très difficile et ardue à obtenir de sorte que toute activité de suivi, de relève, de coordination et de contrôle est à toute fin pratique impossible à réaliser.

2.3 L'absence d'une stratégie d'intervention et de plans d'action spécifiques aux divers champs d'activité de la formation professionnelle

Le secteur ne possède aucun outil directionnel quant aux stratégies d'intervention et aux plans d'action à mettre en oeuvre pour les atteindre d'où une action insuffisamment planifiée qui consiste purement et simplement à réagir aux demandes de formation qui lui sont acheminées alors qu'il (le secteur) dispose des ressources, des éléments indicateurs (le plan de besoin) et des pouvoirs suffisants pour pro-agir sur les activités de formation à mettre en oeuvre en réponse à des besoins pré-identifiés et déjà priorisés. De sorte

que les ressources pourraient être optimalement orientées en ce sens et qu'au moment de vérifier la faisabilité d'un projet de formation, on puisse y référer.

2.4 Le système de communication (mécanismes, outils, canaux)

On remarque à l'analyse l'absence d'un système de communication interne et externe sauf en ce qui a trait au contrôle des allocations budgétaires lequel dispose d'un système très articulé et défini et possédant des outils et des réseaux qui lui sont propres.

On remarque en effet soit l'absence de retour d'information auprès d'un intervenant direct interne, soit l'utilisation d'un autre canal pour un retour d'information, soit l'inutilisation d'un outil de communication existant (code d'estimation), soit l'absence pure et simple d'information écrite ou la distribution d'information à un moment où elle devient à toute fin pratique inopérante (information inexistante sur les engagements financiers d'où des soldes budgétaires incomplets). Il existe même un outil dont on ne connaît pas l'utilité interne et externe et qui exige l'investissement d'une grande somme d'énergie (le rapport pédagogique).

En outre, on note l'inexistence d'outils propres au secteur tels: la communication textuelle du contenu des énoncés de besoin à l'externe, l'absence de commande écrite auprès des établissements de formation, l'absence de mémos internes de communication.

2.5 Le contrôle des soldes budgétaires

Au tout début du processus d'élaboration et de mise en oeuvre de la formation professionnelle, on doit vérifier la faisabilité d'un projet de formation dont entre autres, considérer la disponibilité des ressources budgétaires. Or, l'état du budget consulté ne contient pas les sommes d'argent déjà engagées lors des commandes de formation effectuées par les divers agents de formation, de sorte que le décideur ne dispose que d'une information parcellaire alors qu'un simple mécanisme de contrôle et de suivi à mettre en place pourrait assurer une situation tout à fait contraire.

En ce qui regarde le processus des allocations budgétaires relatives aux activités de formation réalisées, la situation est tout à fait le contraire alors que le contrôle est très serré, et que l'on remarque même une duplication de ces activités par différents intervenants du secteur.

2.6 L'existence de quatre(4) processus de transformation

On a vu que selon le type de formation requise ou la source de la demande, le processus de traitement est différent. Il est bien évident que, plus on multiplie les processus et les activités, plus il devient difficile de les gérer c'est-à-dire, de planifier, organiser, diriger et contrôler le processus opérationnel et les ressources nécessaires à sa rentabilité.

2.7 La coordination du comité des représentants par le coordonnateur du secteur organisation

La tâche effectuée par le comité des représentants s'inscrit dans le processus "Organisation de la formation", plus spécifiquement à l'étape de la planification (proprement dite) de la formation professionnelle des adultes à temps plein qui découle de la planification de l'ensemble des besoins de formation professionnelle. Le comité des représentants produit les éléments entrant dans la confection du plan annuel des cours prévus dans le cadre de l'accord Canada-Québec et à être approuvé par le comité conjoint Canada-Québec.

La C.F.P. 02 est structurée de façon verticale c'est-à-dire que chaque secteur dispose d'un mandat spécifique dans le partage de la mission globale de l'organisme. Or l'estimation des besoins et la production du plan régional des besoins appartient au secteur Estimation alors que "l'organisation" de la formation appartient au secteur Organisation.

Actuellement, le coordonnateur de ces deux (2) secteurs (Estimation et Organisation) sont mobilisés par les activités de ce comité. L'un à titre de coordonnateur et représentant officiel de la C.F.P.: le coordonnateur du secteur Organisation; l'autre à titre de ressource au niveau de l'estimation et la pondération des besoins: le coordonnateur du secteur Estimation. D'où l'importance d'articuler d'avantage, les mécanismes de collaboration et de coordination qui s'imposent.

2.8 Le PSFE, la C.F.P. et le secteur organisation

Le PSFE est un outil de développement de la main-d'oeuvre qui permet au secteur Organisation - en vertu du cadre provincial et régional de référence - de traduire en activités de formation¹, des besoins préalablement identifiés et estimés par l'entreprise.

La gestion du programme et sa mise en oeuvre devrait épouser la structure opérationnelle de la C.F.P. et du secteur Organisation et respecter ses lignes directrices. Or l'état de la situation démontre qu'il en est tout autrement.

2.9 Locaux

L'état de la situation actuelle en ce qui regarde l'emplacement des locaux du secteur versus le processus global C.F.P., des autres secteurs et services n'est pas de nature à favoriser le niveau d'efficacité auquel les dirigeants sont en droit de s'attendre. L'éloignement physique du secteur occasionne des pertes de temps, limite les contacts avec les autres secteurs, crée des difficultés de perception globale du rôle de la C.F.P. et handicape la réalisation des différents mandats.

CONCLUSIONS GÉNÉRALES

L'analyse et l'interprétation de la réalité telle que perçue par les principaux intervenants du secteur et de ceux de l'intérieur de l'organisme qui y sont directement associés, aura permis en bout de course d'isoler des modes de fonctionnement qui présentent un écart avec la situation qui devrait préva-

¹ À même une enveloppe budgétaire spécifique

loir dans un contexte de développement organisationnel provoqué par l'inclusion d'un élément nouveau et majeur; une nouvelle façon de faire au niveau de l'estimation des besoins de formation professionnelle.

Cette première étape de travail prend son véritable sens dans la globalité et la finalité de l'opération en cours et les données qui en ressortent alimenteront à juste titre la conceptualisation du modèle qui sera entreprise dans le cours de la prochaine étape de travail. Ces éléments seront repris sous la forme d'objectifs de développement et utilisés comme tels et c'est là leur seule qualité.

CHAPITRE 2

MISSION, MANDAT, AXES DE DÉVELOPPEMENT ET LES ÉNONCÉS

INTRODUCTION

Les travaux effectués jusqu'à maintenant et consignés dans le TOME I nous auront permis d'établir l'état de la situation actuelle et d'en dégager des opportunités de développement qui, associées aux impératifs contenus dans "LE PARI" et dans le projet de structure d'organisation des Commissions de formation professionnelle, alimenteront la finalité du présent exercice; concevoir un modèle d'opérations renouvelé qui correspond aux attentes, aux objectifs et à la mission de la Commission de formation professionnelle de la main-d'oeuvre région Saguenay - Lac St-Jean.

Nous sommes donc d'ores et déjà engagés dans un processus décisionnel qui nous amènera à faire des choix, à définir dès à présent ce que nous désirons être demain.

"La plupart des prises de décisions humaines individuelles ou organisationnelles se rapportent à la découverte et à la satisfaction de choix pertinents, ce

n'est que dans des cas exceptionnels qu'elles se rapportent à la découverte et à la sélection de choix optimaux."¹

C'est la voie des choix optimaux que nous avons choisie de prendre, non pas parce que nous voulons être exceptionnels mais bien parce que nous désirons jouer offensivement, c'est-à-dire, saisir les opportunités qui se présentent afin d'améliorer notre situation tout en ne négligeant pas notre jeu défensif qui consistera à maintenir et élargir notre marge de liberté, donc notre capacité d'agir.

En cela, nous optons pour un comportement actif sachant qu'il est toujours contraint et limité mais qu'il n'est jamais directement déterminé: même la passivité est toujours d'une certaine manière le résultat d'un choix. (Voir Grozier, Michel et Friedberg, Erhard. L'acteur et le système 1977)

Nous avons en effet peu ou pas de marge de manoeuvre dans la définition de ce que nous avons à faire en tant que C.F.P. et plus spécifiquement en tant que secteur Opérations, notre mission et nos mandats étant définis par les législateurs et leurs mandataires immédiats. Ce qui ne veut pas dire pour autant que les politiques et les règlements sont si clairs que nous en avons tous la même compréhension et que nous n'avons pas à entreprendre une démarche de recherche qui nous permettra de les comprendre et de les mettre en pratique, au contraire.

¹ J.G. March et H.S. Simon, Les organisations, problèmes psychologiques, DUNOD, Paris, p.136

En outre, nous nous devons de développer des façons de faire qui conviennent à la mission et aux mandats qui nous sont dévolus. À ce niveau, nous croyons avoir de grandes marges de manoeuvre, des limites lointaines et des contraintes que nous pouvons domestiquer.

C'est dans ce contexte que nous adoptons une stratégie axée sur le développement et dont l'objectif est de le rendre possible.

"Dans l'optique de la dynamique des organisations, c'est à l'entreprise et ses cadres qu'il appartient de prendre en charge l'essentiel du mouvement. Il n'est de bon diagnostic que celui qu'ils auront fait eux-mêmes, de bonnes solutions que celles qu'ils auront conçues, de bonnes décisions que celles qu'ils auront prises librement."¹

Démarche et méthodologie

Notre démarche sera articulée en trois (3) parties dont la première consistera à revoir la mission et le mandat du secteur opérations. En second lieu, nous serons invités à reprendre sous forme d'objectifs opérationnels, les éléments névralgiques dont il faudra tenir expressément compte dans l'élaboration du modèle conceptuel qui sera défini dans la troisième partie.

Le comité Ressources que nous avons décrit dans le CHAPITRE 1 (voir Introduction) fut mis à contribution pour la réalisation de toutes les étapes faisant l'objet du présent document, dans une démarche associant en alternance, des périodes de réflexion, de conceptualisation, de discussion et de validation, en

¹ Labie, Jean-François, La dynamique des organisations, Direction et Gestion, No. 2, 1975, p.51

vue de l'adoption finale d'un modèle qui conviendra à toutes les parties représentées et impliquées.

1. MISSION ET MANDAT

1.1 Introduction

"L'action du ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu s'exerce principalement en vue du fonctionnement harmonieux du marché du travail par la mise en oeuvre de mesures et de programmes facilitant, entre autres, l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'oeuvre et l'intégration au marché du travail de personnes ou de groupes défavorisés. La formation professionnelle est, de toute évidence, un instrument essentiel pour l'atteinte de ces objectifs, et le ministère de la Main-d'oeuvre s'est vu confier des responsabilités importantes en cette matière par l'adoption, en 1969, de la Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'oeuvre. Ces responsabilités touchent particulièrement les programmes de formation professionnelle de la main-d'oeuvre, l'apprentissage et la qualification et, enfin, la consultation et la participation des partenaires socio-économiques en matière de formation et de qualification professionnelles."¹

L'objectif ultime que nous poursuivons dans cette section est de définir le plus finement possible, les principales activités attachées aux opérations de la

¹ Un projet d'éducation permanente
Énoncé d'orientation et plan d'action en éducation des adultes gouvernement
du Québec, 1^{er} trimestre 1984, page 5

Commission de Formation Professionnelle, de la région Saguenay - Lac St-Jean. Nous nous inspirerons pour ce faire des éléments marquants du passé quelque peu lointain en ce qui a trait à la "Loi sur la formation et la qualification professionnelle de la Main-d'oeuvre" adoptée en 1969, et plus récent en ce qui concerne "Le projet d'éducation permanente publié en 1984 par le gouvernement du Québec. Nous référerons finalement au document de travail sur la "Structure d'organisation des Commissions de Formation Professionnelles de la Main-d'oeuvre" publié en mai 1985. Ces faits marquants seront liés entre eux par l'accord du 5 juillet 1972 entre le ministère du travail et de la main-d'oeuvre et celui de l'éducation, l'accord Canada-Québec relatif au programme national de formation professionnelle et par la lettre de M. Pierre Marois, ministre de la main-d'oeuvre et de la sécurité du revenu le 1^{er} juin 1983.

De cette façon, nous aurons une vision historique et actualisée de la mission globale du système dans lequel évolue le secteur Opérations, des principales tâches qu'il doit dorénavant assumer en collaboration avec les autres intervenants engagés dans la poursuite des mêmes objectifs, selon une dimension qui est la leur:

1.2 La loi sur la formation et la qualification professionnelle de la main-d'oeuvre (L.R.Q., CH. F.5)

Adoptée en 1969, la loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'oeuvre, instituait les comités consultatifs régionaux (CCR) et les Commissions de Formation Professionnelle de la Main-d'oeuvre, ces

dernières ayant comme mission "d'aider à la formation professionnelle de la main-d'oeuvre dans la région" (chapitre II, article 2) notamment en:

- a) "Concluant avec toute institution d'enseignement, personne, entreprise ou organisme, des ententes relatives à la formation professionnelle;
- b) Donnant des cours d'apprentissage, de formation professionnelle, d'adaptation et de réadaptation au travail et de recyclage de la main-d'oeuvre (article 7)."

Les C.F.P. pouvaient donc, en vertu des dispositions de l'article 7 de la Loi conclure des ententes relatives à la formation professionnelle et donner des cours de formation professionnelle. C'est ce qui fut fait entre la date de leur constitution en corporation et 1972-1973. Les C.F.P. ont effectivement, durant cette période, dispensé dans leurs Centres de formation professionnelle, composés des anciens Centres d'apprentissage, des cours de formation professionnelle fondés sur ceux offerts par les Commissions d'apprentissage et auxquels de nouveaux cours se sont ajoutés. Les partenaires sociaux participaient donc à l'estimation des besoins, au développement, à l'organisation et à la dispensation des programmes de formation professionnelle, ce qui comportait notamment l'embauche du personnel enseignant, l'achat de l'équipement requis, l'administration des édifices, le suivi et l'évaluation de la qualité de la formation.

1.3 L'accord du 5 juillet 1972 entre le ministère du travail et de la main-d'oeuvre et celui de l'éducation

Cet accord sur le partage des responsabilités entre ces deux ministères quant à la formation et la qualification professionnelle de la Main-d'oeuvre, porte sur les mécanismes opérationnels et stipule que les C.F.P.;

ne dispensent plus de cours et les Centres de Formation Professionnelle sont mis à la disposition des institutions du M.E.Q., les C.F.P. assurant l'administration et l'entretien des édifices et des équipements;

identifient avec les Centres de main-d'oeuvre du Canada la localisation de la clientèle et les besoins, et participent avec eux au dépistage des candidats;

définissent avec le répondant régional du M.E.Q. les institutions d'enseignement habilitées à dispenser la formation;

diffusent l'information publicitaire sur les cours de formation professionnelle et de formation générale à plein temps requise par les institutions de formation et coordonnée par le répondant régional du M.E.Q.;

émettent les commandes spécifiques de cours au répondant régional du M.E.Q.:

peuvent solliciter la collaboration des instances décentralisées du M.E.Q. pour le recrutement et l'inscription de la clientèle aux cours de formation professionnelle à temps partiel tout en considérant que le choix définitif des candidats leur appartient. L'évaluation des étudiants en vue de la composition des groupes de formation est assumée par la C.F.P. en collaboration avec les instances de formation;

opérationnalisent l'évaluation post-formation dont la portée et l'étendue ont été définies conjointement par tous les organismes impliqués dans le processus de formation en institution et en industrie;

réalisent les ententes relatives aux stages industriels;

1.4 L'accord Canada-Québec relatif au programme national de formation professionnelle

Découlant de cet accord intervenu entre les gouvernements supérieurs se dégagent des responsabilités précises pour les C.F.P. qui dès lors :

réalisent la publicité requise par les C.E.C. quant aux cours de formation générale et professionnelle à plein temps découlant de l'accord Canada-Québec et procèdent à la publicité du programme de formation professionnelle à temps partiel et du plan d'action régional;

participent à l'estimation et à la pondération des besoins de formation et à la distribution des cours à plein temps;

participent à l'élaboration des plans d'action et à la gestion des budgets relatifs aux cours à temps partiel de formation professionnelle;

participent au recrutement des stagiaires, à la sélection des apprentis, à l'administration et à l'interprétation des tests nécessaires à l'évaluation des acquis de connaissance, des expériences de travail et de la capacité d'apprendre des adultes. La C.E.I.C. se réserve la responsabilité finale de la sélection. Les services de main-d'oeuvre sont rendus par les C.F.P. dans leurs points de service, dans les C.T.Q. (en faveur de leur clientèle) ou par les organismes avec lesquels les C.F.P. ont conclu des protocoles à cet effet. Les services d'aide pédagogique sont assurés par les établissements du M.E.Q.

1.5 La lettre de M. Pierre Marois, ministre de la main-d'oeuvre et de la sécurité du revenu le 1er juin 1983

Dans cette lettre adressée aux présidents des C.F.P., le Ministre remet aux conseils d'administration des C.F.P. la responsabilité de rencontrer les comités consultatifs régionaux pour les consulter sur toute question ou projet de main-d'oeuvre spécifique à la région. Il leur fait part de son intention de confier aux C.F.P. la gestion de l'ensemble des responsabilités du M.M.S.R.

sur le plan des programmes de formation professionnelle de la main-d'oeuvre. Il propose, en outre, une étude sur les modalités et implications du transfert aux C.F.P. de l'ensemble des fonctions du M.M.S.R. reliées à la formation en industrie et sur le partage des responsabilités entre le M.E.Q. et le M.M.S.R. dans ce domaine de la formation. Il entend confier aux C.F.P. la qualification et l'apprentissage. (Le 7 juillet 1983, le M.M.S.R. confirmait aux présidents des C.F.P. qu'il revenait à celles-ci d'assumer, au niveau régional, la coordination des activités de l'estimation des besoins et de la préparation du plan de formation professionnelle des adultes).

Le transfert aux C.F.P. des fonctions reliées à la formation en industrie fut confirmé aux présidents des C.F.P. par le M.M.S.R. le 26 septembre 1983.

Les C.F.P. se voyaient donc confier de nouvelles responsabilités très explicites (responsabilités antérieurement dévolues aux Directions régionales du Ministère): estimation des besoins, constitution et consultation des comités consultatifs régionaux, formation en industrie.

1.6 LE PROJET D'ÉDUCATION PERMANENTE

Au cours du 1^{er} trimestre 1984, le gouvernement du Québec déposait "un projet d'éducation permanente" sous forme d'un énoncé d'orientation et plan d'action en éducation des adultes. Ce projet réitère qu'à l'estimation des besoins et à l'établissement du plan de formation dont les C.F.P. ont déjà la responsabilité, elles joindront la gestion des programmes qui en découlent. De plus, les C.F.P. y seront associées au nouveau partenariat pour des services régionaux d'accueil et de référence.

Ces mandats et responsabilités des C.F.P. et des différents partenaires sont définis dans les axes du plan d'action en éducation des adultes tels:

1.6.1 Orientation et mise en oeuvre des mesures

"Le présent énoncé de politique confirme le rôle premier du ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu dans l'orientation, l'élaboration et la mise en oeuvre des interventions gouvernementales visant le développement de la main-d'oeuvre et de l'emploi." (Énoncé 4.3.1, p.49).

1.6.2 Déconcentrer du M.M.S.R. vers les C.F.P.

"Le douzième axe de l'action gouvernementale consistera donc à déconcentrer, du ministère de la Main-d'oeuvre vers les Commissions de formation professionnelle (C.F.P.) la gestion des programmes gouvernementaux de développement de la main-d'oeuvre. (Énoncé 4.3.5,p.57)"

1.6.3 Volet éducatif et pédagogique

Le 7^e axe du plan d'action en éducation des adultes confirme la Mission de service du système public d'éducation par rapport aux programmes gouvernementaux d'intervention visant la formation et le développement de la main-d'oeuvre, portant essentiellement sur:

La qualité pédagogique

La programmation

La prestation des services

L'encadrement

La sanction des acquis
(Énoncé 4.2.5, p. 47,48)

1.7 Description synthèse des responsabilités de la C.F.P.

Il devient clair à la lumière de ces énoncés que les responsabilités et/ou la mission globale de la C.F.P. consistent à:

- Estimer les besoins régionaux de formation professionnelle de la main-d'oeuvre
- Établir le plan de formation
- Gérer les programmes gouvernementaux qui en découlent

1.8 Définition des mandats dévolus au secteur opérations

Afin de définir les mandats spécifiques du secteur Opérations, nous nous référerons au cahier des procédures administratives et financières publié par la Direction Générale de la Formation Professionnelle (DGFP) du Ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du Revenu (MMSR), à la lettre de Mme Michèle Jean, sous-ministre adjointe, direction générale de la formation professionnelle, datée le 13 juin 1986, concernant l'estimation des besoins de formation professionnelle des adultes pour l'année 87-88 et finalement à la description des principales activités attachées aux différents secteurs des C.F.P. contenue dans le document de travail sur la structure d'organisation des C.F.P. préparé en mai 1985, par un comité spécialement chargé de ce travail par les directeurs généraux des C.F.P. de la province.

Il ressort de ces documents que le secteur Opérations doit:

- Élaborer les plans de formation
- Gérer régionalement les programmes d'intervention

Et pour ce faire, réaliser les activités suivantes:

1.8.1 En ce qui a trait à l'élaboration des plans de formation

Bien que les documents consultés utilisent des termes, et des concepts qui sont les leurs et que les définitions sont exprimées différemment, il demeure quand même possible d'en tirer des constantes quant à la responsabilité précise et à la façon de l'assumer:

REF. La lettre de Mme Jean, sous-ministre adjointe MMSR

Dans ce document, on parle de "Plan annuel des cours" découlant naturellement du portrait de l'ensemble des besoins de formation professionnelle (V.G. Temps plein, temps partiel), estimés. Et référant à des objectifs québécois de formation.

REF. Le document de travail sur la structure d'organisation

Dans ce document, on définit l'activité de la façon suivante:

"Élaborer les divers plans de formation (plein temps, temps partiel, industrie) en fonction du plan annuel des besoins de formation, selon les normes et les critères d'admissibilité en vigueur et en collaboration avec les intervenants."

REF. Le manuel des dispositions administratives et financières

Utilise un langage tout à fait différent et amène l'inclusion d'un nouvel élément:

"Préparer à partir des besoins de formation identifiés de la région un plan régional d'intervention axé sur les priorités déterminées par la direction générale de la formation professionnelle".

En conclusion

Peu importe la terminologie, les concepts utilisés et les facteurs à considérer, il est évident que le secteur Opérations est mandaté pour entre autre, planifier la formation, une fonction que nous verrons à définir et à opérationnaliser plus loin, en tenant compte des éléments contenus dans ces divers documents et qu'il nous revient d'articuler davantage.

1.8.2 En ce qui a trait à la gestion des programmes

Selon le cahier des procédures administratives et financières "Gérer l'enveloppe budgétaire régionale confiée pour la réalisation du plan régional d'intervention consiste à :

- Informer les établissements de formation des différentes procédures et modalités;
- Négocier avec les établissements de formation la réalisation de chacune des activités du plan régional

d'intervention à l'intérieur de l'enveloppe budgétaire accordée;

- Exercer un suivi des activités de formation confiées aux établissements de formation;
- Contrôler et verser aux établissements de formation les sommes dues selon les activités de formation réalisées;
- Fournir à la DGFP les rapports et les renseignements demandés."

Selon le document de travail sur la structure d'organisation des C.F.P. "Gérer les programmes" consiste à :

"Assurer la mise en oeuvre des plans régionaux de formation: modalités, choix de l'agent de formation, commandes spécifiques de cours...

Assurer un suivi sur la réalisation des plans de formation.

Assurer la gestion régionale des divers programmes de formation:

- a) en administrant les normes, règles et méthodes relatives à la gestion des engagements budgétaires

- b) en assurant le suivi des engagements
- c) en établissant et soumettant des rapports d'activités."

Analyser et recommander les demandes d'immobilisations additionnelles au réseau de l'éducation en concertation avec les représentants régionaux du M.E.Q. et du M.E.S.S.T.

Émettre des attestations de participation lorsque requis.

Rédiger, concevoir et produire l'action publicitaire et promotionnelle afin de faire connaître les services offerts par la C.F.P. et de publiciser les cours et programmes offerts auprès de la clientèle.

Accueillir, informer et assurer les services d'aide pédagogique et de main-d'oeuvre auprès des clientèles requérant des services en matière de formation.

Participer en concertation à la formation et à la gestion des services régionaux d'accueil et de référence.

Assurer le processus de sélection des clientèles admissibles aux divers plans de formation; en interpréter et en préciser les critères de sélection.

Assurer une concertation avec les instances dispensatrices de formation (besoins, devis, réalisation).

1.9 En conclusion

La définition des activités dévolues au secteur Opérations contenue dans le document de travail sur la structure d'organisation tout en reprenant les éléments du manuel des dispositions administratives et financières, énumère de façon exhaustive l'ensemble des mandats du secteur Opérations qui devra par conséquent s'en inspirer dans le cadre de l'élaboration et de la mise en place d'un nouveau cadre opérationnel et administratif.

2 LES AXES DE DÉVELOPPEMENT ET LES ÉNONCÉS

2.1 Introduction

L'exercice que nous venons de faire nous aura permis d'établir un consensus quant aux activités que le secteur Opérations doit assumer dans le cadre plus large de la mission de la C.F.P., avec comme toile de fond, le développement professionnel de la main-d'oeuvre.

Nous poursuivrons notre démarche d'opérationnalisation en exprimant notre volonté relative aux axes de développement que nous avons préalablement déterminés.

Cette volonté de développement est présentée sous la forme de onze (11) énoncés, qui définissent en quelque sorte les objectifs spécifiques que nous visons et qui découlent eux-mêmes des grands axes de développement que sont: l'estimation des besoins par l'approche recherche intervention (LE

PARI), la structure d'organisation des Commissions de Formation Professionnelle de la main-d'oeuvre et l'ensemble des opportunités de développement découlant de l'analyse de l'état de la situation du secteur.

Nous obtiendrons alors la liste des éléments sur lesquels intervenir et comportant de plus une vision du contexte dans lequel ils évoluent.

2.2 Premier axe

L'estimation des besoins par l'approche recherche-intervention "Le Pari"

"Estimer les besoins régionaux de formation professionnelle constitue pour la C.F.P. du Saguenay - Lac-St-Jean - Chibougamau (02) un mandat pour lequel elle veut s'outiller systématiquement. Pour ce faire, la C.F.P. 02 se propose d'intégrer deux (2) tendances :

- La première, dite "planifiée", qui amène les établissements de formation à offrir des services en fonction des besoins futurs prévus ou en fonction des besoins anciens; les gens se voient alors offrir des cours qui ont peu à voir avec leurs conditions concrètes et qui ne sont pas adaptés aux réalités du présent.

- La seconde tendance, qu'on pourrait qualifier de "ponctuelle", est celle qui fait programmer les services de formation en s'en tenant aux besoins exprimés i.e. à ce que les gens demandent. Cette façon de faire est certes efficace et plaît en général à la clientèle. Cependant, parce que sans principe unificateur et trop axée sur les pratiques immédiates, elle ne favorise pas les mutations nécessaires.

La C.F.P. 02 privilégie une façon de faire qui, à l'intérieur d'axes généraux de développement préconisés pour trois (3) ou quatre (4) ans, se donne des orientations annuelles et se branche sur l'immédiat et la réalité présente des gens. Cette position lui permet de réaliser la synthèse entre les besoins du marché du travail tels qu'exprimés et "les tendances lourdes et faits porteurs d'avenir". C'est de cette seule manière qu'elle pourra tenir compte et de la prévision, mais considérée comme "un exercice intellectuel qui permet de formuler une hypothèse vraisemblable parmi d'autres", et des besoins exprimés, mais comme éléments à prendre en compte dans son analyse plutôt que comme le point de départ obligé d'une programmation. C'est donc dire que la C.F.P., via son secteur d'Estimation, veut cerner les besoins émergents à court terme en les inscrivant dans des axes de développement régional précisés pour le moyen terme, à l'intérieur même des perspectives long terme telles que déterminées par la Direction générale de la formation professionnelle (DGFP).

Les orientations auxquelles nous faisons allusion au début du paragraphe précédent constituent un préalable aux activités d'estimation des besoins; ce qui n'interfère pas dans le fait que l'estimation des besoins alimente et influence les orientations annuelles à la lumière des besoins rencontrés après chaque année de fonctionnement. La C.F.P. se doit de se prononcer officiellement sur les orientations régionales qu'elle entend prendre en matière de formation professionnelle; cela se fait en regard de certaines professions, de certaines populations à probléma-

tique particulière ou de secteur(s) d'activités économiques particulier(s) à notre région qui devront faire l'objet d'actions spéciales en matière de formation professionnelle. La C.F.P., de cette manière, se situe en pro-action et non seulement en réaction face aux besoins. Le Conseil d'administration, à la lumière d'information de diverses sources, dont le secteur Estimation, émet ces orientations, tout en sachant fort bien qu'il est difficile de prévenir les sursauts d'une économie régionale autant dépendante de la province et du reste du pays. Ces orientations régionales deviennent les balises principales à l'intérieur desquelles le secteur d'Estimation intensifiera son action et déterminera ses priorités d'intervention. Il va sans dire que ces orientations régionales et les priorités d'intervention deviennent les lignes directrices de l'établissement et la mise en oeuvre des plans de formation.

C'est dans cette voie que se situe le présent projet qui veut préciser une façon d'estimer les besoins de formation de la main-d'oeuvre occupée et inoccupée de la région 02 et qui se veut également en concordance avec l'évolution des structures opérationnelles des C.F.P.: elle trouve son point d'ancrage au niveau des activités du secteur de la planification et son "output" constitue le point charnière avec les activités du secteur des Opérations."¹

¹ Le PARI ou L'Estimation des besoins par l'approche recherche intervention secteur Estimation, C.F.P. 02, Introduction, p. 1, 2 et 3

Par conséquent :

Énoncé 1

L'établissement et la mise en oeuvre des plans de formation devront tenir compte des orientations régionales et des priorités d'intervention émises par le conseil d'administration de la C.F.P.02.

Énoncé 2

Les modes opérationnels du secteur Opérations devront être construits en harmonie avec les modes du secteur Planification de sorte que le processus global contienne les éléments nécessaires à la complémentarité et à l'autorégulation des sous-systèmes et du système global.

2.3 Deuxième axe :

Structure d'organisation des commissions de formation professionnelle de la main-d'oeuvre

"Jusqu'à maintenant, les C.F.P. étaient dotées de structures qui leur ont permis de conduire normalement les dossiers de formation professionnelle dans lesquels elles étaient impliquées en conjonction avec les réseaux du M.E.Q., le réseau Travail-Québec et les Centres d'emploi du Canada.

Depuis lors, dans la foulée des récentes priorités globales en matière d'éducation des adultes, et suite à la volonté gouvernementale d'impliquer davantage les partenaires sociaux, le rôle confié aux Commissions de formation professionnelle s'est vu attribuer un élargissement de leurs activités régulières ainsi que de nouveaux mandats.

Cette nouvelle situation remet en question la capacité des structures actuelles des C.F.P. face aux objectifs qui leur ont été fixés et nous amène à conclure qu'une révision s'impose.

Le comité sur la structure d'organisation des C.F.P. met de l'avant une proposition de structure-type susceptible de répondre adéquatement et efficacement aux exigences de leur triple rôle de consultation, de concertation et de gestion.

Adaptées aux attentes et au partage des responsabilités que véhicule l'énoncé de la politique de l'éducation des adultes, les composantes de la structure nouvellement projetée facilitent le réaménagement des activités confiées aux C.F.P. autour de trois (3) lignes de force permettant aux ressources présentes et futures de mieux s'agencer et de se coordonner.

La première ligne de force est axée sur les efforts de recherche et de planification des besoins de formation des adultes en région. Elle intègre essentiellement les activités de consultation des partenaires, d'estimation des besoins et d'évaluation.

La seconde ligne de force regroupe les phases d'établissement de mise en oeuvre et de gestion des divers plans régionaux de formation en établissement, les activités reliées à l'accueil et à la sélection de la clientèle ainsi qu'à la mise en oeuvre des plans de formation en entreprise ou de tout programme éventuellement confié aux C.F.P.

La troisième ligne de force réside dans le support administratif nécessaire au fonctionnement des C.F.P. Ce support s'applique spécifiquement à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières."¹

En conséquence:

Énoncé 3

L'élaboration et la mise en oeuvre des modes opérationnels au sein du secteur Opérations de la C.F.P. 02 devront respecter les lignes de force telles que définies dans le projet de structure d'organisation des Commissions de Formation Professionnelle de la main-d'oeuvre.

2.4 Troisième axe

Les opportunités de développement découlant de l'analyse de l'état de situation du secteur "organisation" de la C.F.P. 02 réalisée au cours des mois de juin, juillet et août 1986

¹ Équipe de travail sur la structure d'organisation des C.F.P., Mai 1985, p. 20-21

L'absence d'un dossier opérationnel

L'analyse des processus de transformation nous a permis de constater (sauf quelques cas exceptionnels) l'absence d'un dossier opérationnel concernant chacune des demandes de formation acheminées au secteur Organisation d'où l'impossibilité de retracer le suivi relatif à une demande de formation qu'elle provienne de l'interne de la C.F.P. ou d'un intervenant externe. Le dossier officiel est ouvert sur réception de l'annexe dans le cas de la formation à plein temps et au moment de la réception de la formule DGFP-1 pour la formation à temps partiel et ne contient que des informations relatives aux allocations budgétaires. Cette situation de fait a pour conséquence de rendre l'information non disponible ou à tout le moins très difficile et ardue à obtenir de sorte que toute activité de suivi, de relève, de coordination et de contrôle est à toute fin pratique impossible à réaliser.

En conséquence:

Énoncé 4

Un dossier opérationnel devra être affecté par le secteur Opérations à toute demande de formation qui lui est acheminée afin d'assurer la disponibilité de l'information nécessaire au suivi, à la coordination au contrôle et à l'évaluation.

L'absence d'une stratégie d'intervention et de plans d'action spécifiques aux divers champs d'activité de la formation professionnelle

Le secteur ne possède aucun outil directionnel quant aux stratégies d'intervention et aux plans d'action à mettre en oeuvre pour les atteindre. Ce qui génère une action insuffisamment planifiée qui consiste purement et simplement à réagir aux demandes de formation qui lui sont acheminées alors qu'il (le secteur) dispose de ressources, d'éléments indicateurs (le cahier des pistes et des besoins) et de pouvoirs suffisants pour pro-agir sur les activités de formation à mettre en oeuvre en réponse à des besoins pré-identifiés et en quelque sorte, déjà priorisés. Les ressources pourraient être optimalement orientées en ce sens afin qu'au moment de vérifier la faisabilité d'un projet de formation, on puisse y référer.

En conséquence:

Énoncé 5

Le secteur Opérations devra se doter d'une stratégie d'intervention et de plans d'action annuels, spécifiques aux divers champs d'activité de la formation professionnelle.

Le système de communication (mécanismes, outils, canaux)

On remarque à l'analyse, l'absence d'un système de communication interne et externe sauf en ce qui a trait au contrôle des allocations

budgétaires qui lui dispose d'un système très articulé et bien défini et possède des outils et des réseaux qui lui sont propres.

On remarque en effet, soit l'absence de retour d'information auprès d'un intervenant direct interne, soit l'utilisation d'un autre canal pour un retour d'information, soit l'inutilisation d'un outil de communication existant (code d'estimation), soit l'absence pure et simple d'information écrite ou la distribution d'informations à un moment où cela devient, à toute fin pratique, inopératif (information inexistante sur les engagements financiers d'où des soldes budgétaires incomplets). Il existe même un outil dont on ne connaît pas l'utilité interne et externe et qui exige l'investissement d'une grande somme d'énergie (le rapport pédagogique).

En outre, on note l'inexistence d'outils propres au secteur tels: la communication textuelle du contenu des énoncés de besoin à l'externe sans transformation, l'absence d'une commande écrite aux établissements de formation, l'absence de mémos internes de communication.

En conséquence:

Énoncé 6

Le secteur Opérations devra se doter d'un système d'information comprenant l'ensemble des moyens pour collecter, classer, retrouver et traiter l'information qui est utilisée ou désirée par les gestionnaires dans la performance de leurs fonctions spécifiques.

Le contrôle des soldes budgétaires

Au tout début du processus d'élaboration et de mise en oeuvre de la formation professionnelle, on doit vérifier la faisabilité d'un projet de formation dont entre autres, considérer la disponibilité des ressources budgétaires. L'état du budget consulté à cette occasion, ne contient pas les sommes d'argent déjà engagées lors des commandes de formation effectuées par les divers agents de formation, de sorte que le décideur ne dispose que d'une information parcellaire alors qu'un simple mécanisme de contrôle et de suivi pourrait assurer une situation tout à fait contraire.

En ce qui regarde le processus des allocations budgétaires relatives aux activités de formation réalisées, la situation est tout à fait le contraire alors que le contrôle est très serré et que l'on remarque même une duplication de ces activités par différents intervenants du secteur.

En conséquence:

Énoncé 7

Un système de contrôle des soldes budgétaires simple et efficace devra être mis en place afin que les décideurs disposent d'une information totale, complète et réelle sur l'état de la situation du budget.

L'existence de quatre(4) processus de transformation

On a vu que selon le type de formation requise ou la source de la demande, le processus de traitement est différent. Il est bien évident que

plus on multiplie les processus et les activités, plus il devient difficile de les gérer c'est-à-dire, de planifier, d'organiser, de diriger et de contrôler le processus opérationnel et les ressources nécessaires à sa rentabilité.

En conséquence:

Énoncé 8

Le futur modèle d'élaboration et de mise en oeuvre de la formation professionnelle de la main-d'oeuvre devra viser un objectif d'uniformisation du processus, de façon à intégrer l'ensemble des activités relatives à l'organisation de la formation ce, peu importe la source, le mode ou le programme concerné.

La coordination du comité des représentants par le coordonnateur du secteur organisation

La tâche effectuée par le comité des représentants s'inscrit dans le processus "Organisation de la formation", plus spécifiquement à l'étape de la planification (proprement dite) de la formation professionnelle des adultes à plein temps, qui découle de la planification de l'ensemble des besoins de formation professionnelle. Le comité des représentants produit les éléments entrant dans la confection du plan annuel des cours prévus dans le cadre de l'accord Canada-Québec et à être approuvé par le comité conjoint Canada-Québec.

La C.F.P. 02 est structurée de façon verticale c'est-à-dire que chaque secteur dispose d'un mandat spécifique dans le partage de la

mission globale de l'organisme. Or, l'estimation des besoins et la production du plan régional des besoins appartient au secteur Estimation alors que "l'organisation" de la formation appartient au secteur Organisation.

Actuellement, les coordonnateurs de ces deux (2) secteurs (Estimation et Organisation) sont mobilisés par les activités de ce comité. L'un à titre de coordonnateur et représentant officiel de la C.F.P.: le coordonnateur du secteur Organisation, l'autre à titre de ressource au niveau de l'estimation et de la pondération des besoins: le coordonnateur du secteur Estimation, d'où l'importance d'articuler davantage, les mécanismes de collaboration et de coordination qui s'imposent.

En conséquence:

Énoncé 9

Il devient impératif que la C.F.P. se donne les mécanismes de coordination qui s'imposent afin d'éliminer dans un premier temps toute source d'ambiguïté et de faciliter dans un deuxième temps, la réalisation des activités inhérentes à ces fonctions.

Le PSFE, la C.F.P. et le secteur organisation

Le PSFE est un outil de développement de la main-d'oeuvre qui permet au secteur Organisation - en vertu du cadre de référence provincial et régional - de traduire en activités de formation, des besoins préalablement identifiés et estimés par l'entreprise.

La gestion du programme et sa mise en oeuvre devraient épouser la structure opérationnelle de la C.F.P. et du secteur Organisation et respecter ses lignes directrices. Or l'état de la situation démontre qu'il en est tout autrement.

En conséquence:

Énoncé 10

Le secteur Opérations devra intégrer à ses opérations la gestion du programme soutien à la formation en entreprise et lui faire épouser les lignes directrices de la C.F.P. et sa structure opérationnelle.

Locaux

L'état de la situation actuelle en ce qui regarde l'emplacement des locaux du secteur versus le processus global C.F.P. des autres secteurs et services n'est pas de nature à favoriser le niveau d'efficacité auquel les dirigeants sont en droit de s'attendre. L'éloignement physique du secteur occasionne des pertes de temps, limite les contacts avec les autres secteurs, crée des difficultés de perception globale du rôle de la C.F.P. et handicape la réalisation des différents mandats.

En conséquence:

Énoncé 11

Le secteur Opérations devra faire les démarches nécessaires auprès de la Direction Générale afin que la situation problématique relative à la localisation du secteur soit solutionnée.

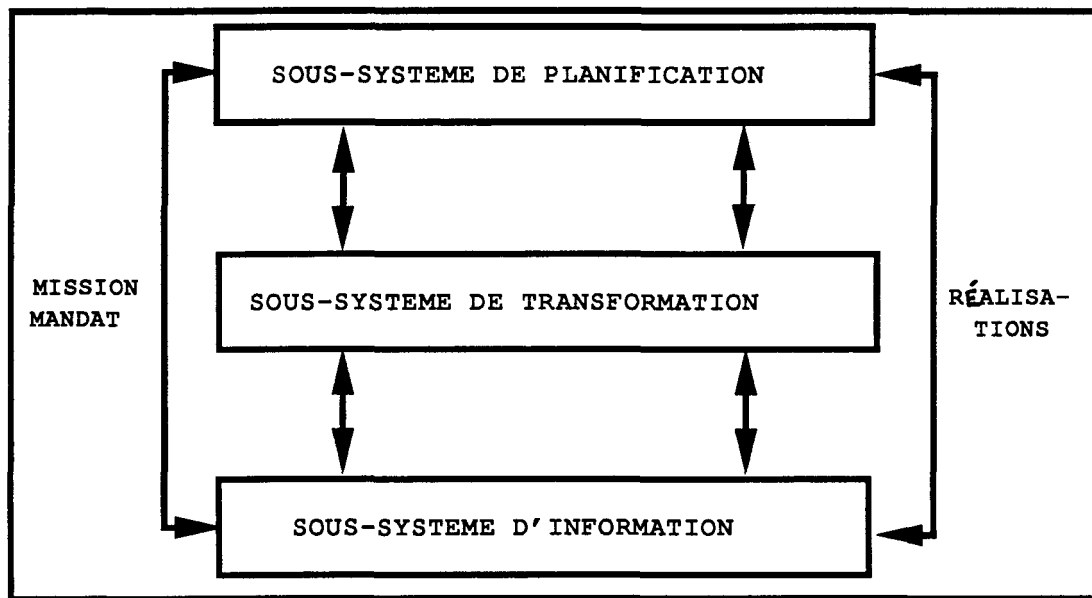
3 LE MODÈLE CONCEPTUEL D'ÉLABORATION DES PLANS DE FORMATION, DE MISE EN OEUVRE DE LA FORMATION ET DE GESTION DES PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX

3.1 Introduction

Le système que nous entendons mettre en place pour exécuter les mandats qui nous sont confiés est caractérisé par l'intégration dans un processus horizontal et continu de trois (3) sous-systèmes spécifiques: planification, transformation et information, dont les composantes sont reliées entre elles en un tout indivisible qui fait que chaque partie de l'ensemble a un effet sur les propriétés ou le comportement du tout. C'est donc dire du même coup que l'efficacité de ce modèle systémique sera relative aux efforts qui auront été réalisés pour mettre en place simultanément tous les éléments qu'il contient.

Le schéma suivant nous permet de visualiser ces trois (3) sous-systèmes et le sens des échanges qui existent entre eux. Précisons d'abord que ces sous-systèmes ne sont au service ni de l'un ni de l'autre. Il s'agit en fait de

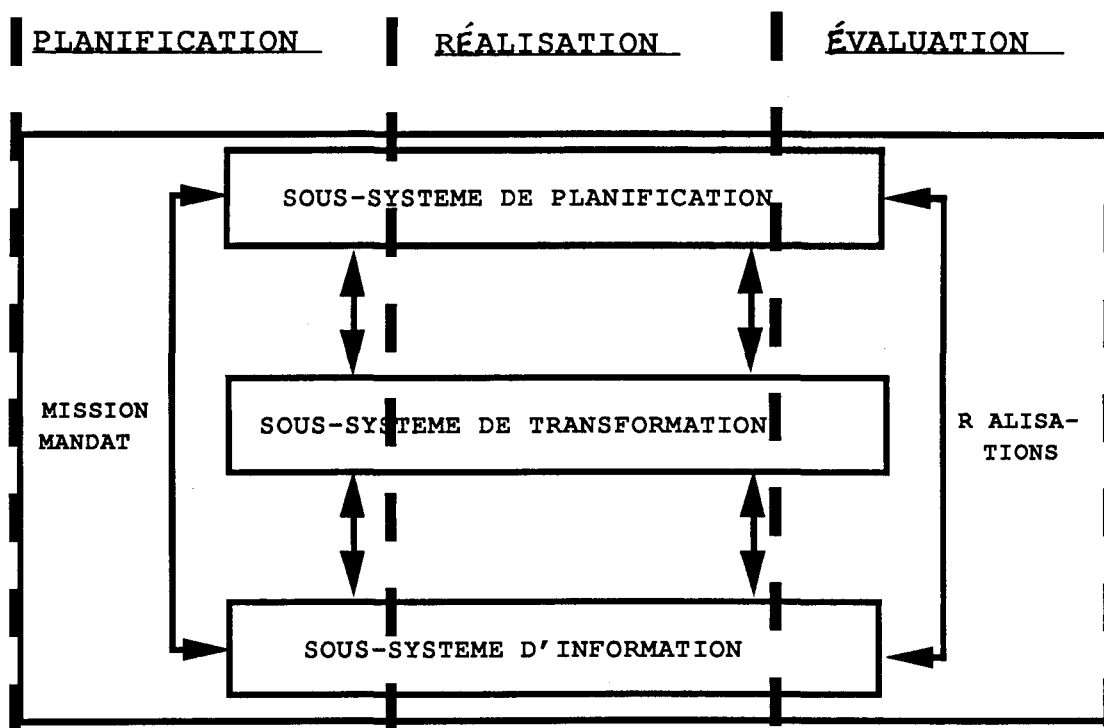
trois (3) sous-systèmes qui agissent en inter-relation dans l'atteinte d'objectifs communs.



Une autre caractéristique du modèle se retrouve dans sa dimension temporelle qui veut qu'à un moment donné relativement aux impératifs du calendrier ou relativement au processus lui-même, on procède à des activités verticales de planification, de mise en oeuvre et d'évaluation. Ainsi, l'ajout de ces éléments que nous venons de voir nous donne l'image en croisé illustrée dans le prochain schéma.

Enfin, le modèle que nous proposons possède des éléments auto-régulateurs et inter-dépendants qui font que chacun des sous-systèmes est lié par la performance des autres systèmes. Il en va de même pour les différentes étapes du processus global.

Ainsi, la lecture en diagonale du prochain schéma illustre ces propos, en ce sens que chacun des sous-systèmes doit faire l'objet de chacune des étapes, que la performance d'un sous-système influe sur la performance des autres sous-systèmes et du système global et que finalement, chacune des étapes ne peut être réalisée que dans la mesure où les autres étapes auront produit leurs extrants.



Voilà sommairement le modèle que nous entendons appliquer et dont les principaux éléments seront définis dans les pages qui suivent.

Pour les besoins de la cause, nous procéderons dans un premier temps, à la description en détail de chacun des éléments qui composent chacun des sous-systèmes en commençant d'abord par le sous-système de planification.

Dans un deuxième temps, nous aborderons le sous-système de transformation pour sortir avec le sous-système d'information.

Le diagramme des flux et les divers schémas que nous retrouverons plus loin nous permettront de comprendre les relations qui existent entre les divers éléments du système global que nous proposons, et d'avoir une vision empirique de son ensemble.

3.2 La planification de la formation (système de planification)

3.2.1 Définition

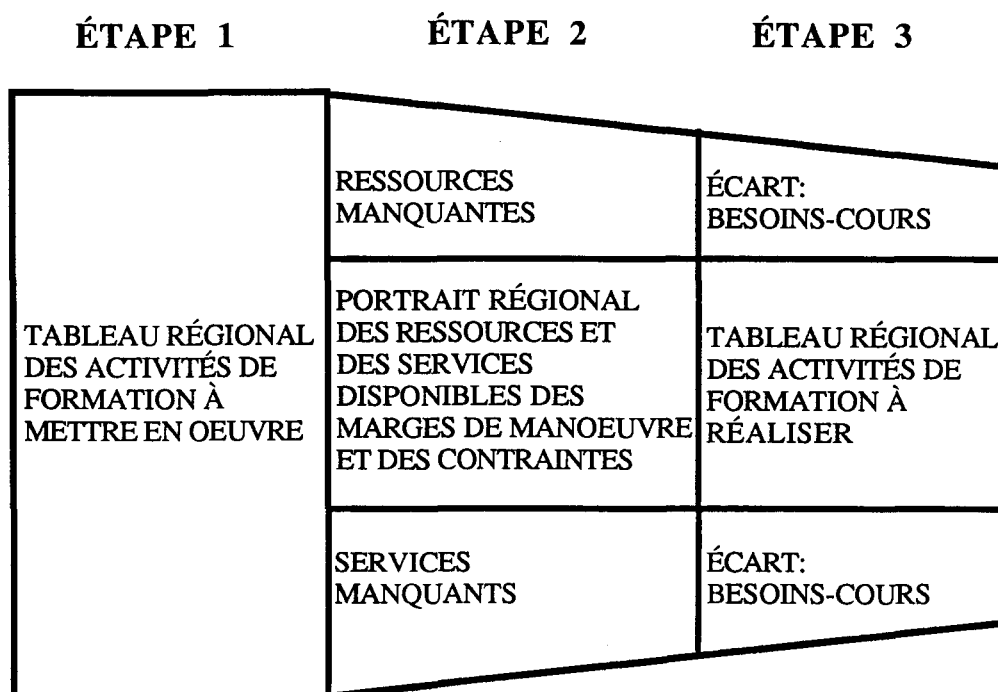
La planification de la formation se définit par la mise en oeuvre d'un processus en trois (3) étapes qui permettra à la C.F.P., via le secteur Opérations, d'obtenir une vision éclairée de la globalité des activités de formation à mettre en oeuvre pour répondre véritablement aux besoins de formation professionnelle de son territoire, de réaliser un diagnostic des ressources et des services dont elle dispose et devrait disposer pour une satisfaction exhaustive des besoins estimés et, finalement, de se donner des plans précis quant à la formation à réaliser.

Outil fondamental du secteur Opérations pour la réalisation de ses mandats spécifiques, la planification de la formation en plus d'orienter la mise en oeuvre de la formation, permettra de soutenir le processus d'acquisition des ressources budgétaires, d'alimenter la conceptualisation des programmes de développement de la main-d'oeuvre et

d'exprimer clairement le degré de qualité que les services pédagogiques devront atteindre.

Bien sûr, l'exercice permettra, par effet indirect, l'évaluation des besoins en ressources internes nécessaires à l'atteinte des objectifs et à la réalisation des mandats du secteur Opérations. Cette dimension relevant du domaine administratif, le modèle prend pour acquis que l'organisation existe et qu'elle dispose des ressources opérationnelles pour réaliser sa mission.

En somme, un exercice entonnoir qui évoluera de la définition de la réponse idéale aux besoins estimés (étape 1), vers des plans opérationnels où seront identifiées les activités de formation à réaliser (étape 3), compte tenu des ressources et des services disponibles (étape 2). Voir schéma suivant:

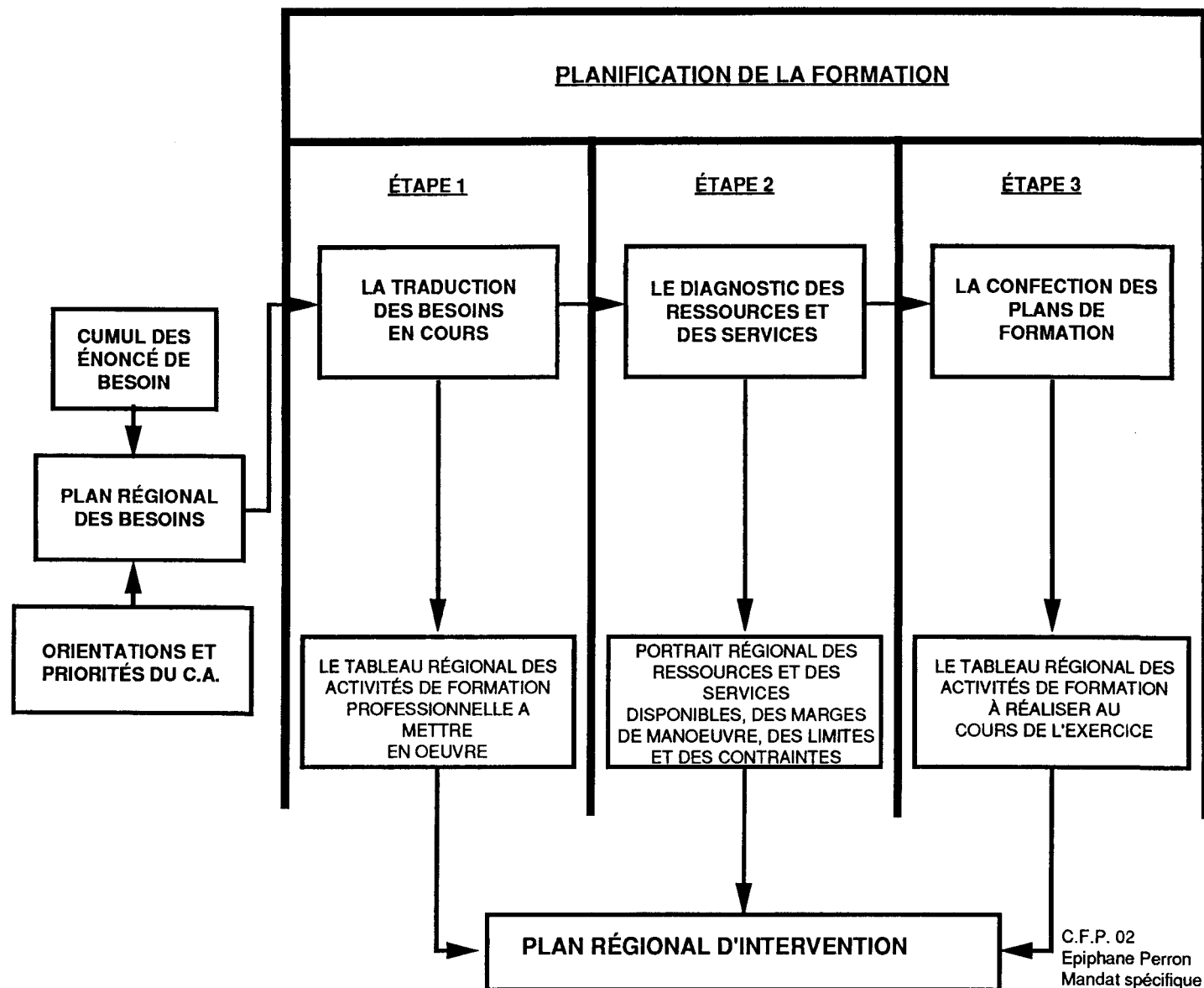


3.2.2 Le plan régional d'intervention

Output de l'activité "Planification de la formation", le Plan régional d'intervention sera composé des éléments et des extraits de chacune des étapes ou sous-activités du processus de planification. Confectionné au début de chaque année d'activités (mai et juin), le plan régional d'intervention comprendra par conséquent, le tableau régional des activités de formation professionnelle à mettre en oeuvre et résultant des travaux de la 1^{ère} étape (la traduction des besoins en cours), le portrait régional des ressources et des services disponibles, des marges de manoeuvre, des limites et des contraintes résultant des travaux effectués dans le cadre de la 2^e étape (le diagnostic des ressources et des services où l'on retrouve aussi les stratégies à adopter en regard de la

réquisition des ressources et des services), finalement, le plan comprendra aussi le tableau régional des activités de formation à réaliser au cours de l'exercice et résultant de la 3^e étape de la planification (la confection des plans de formation).

Ces propos sont illustrés dans le schéma suivant :



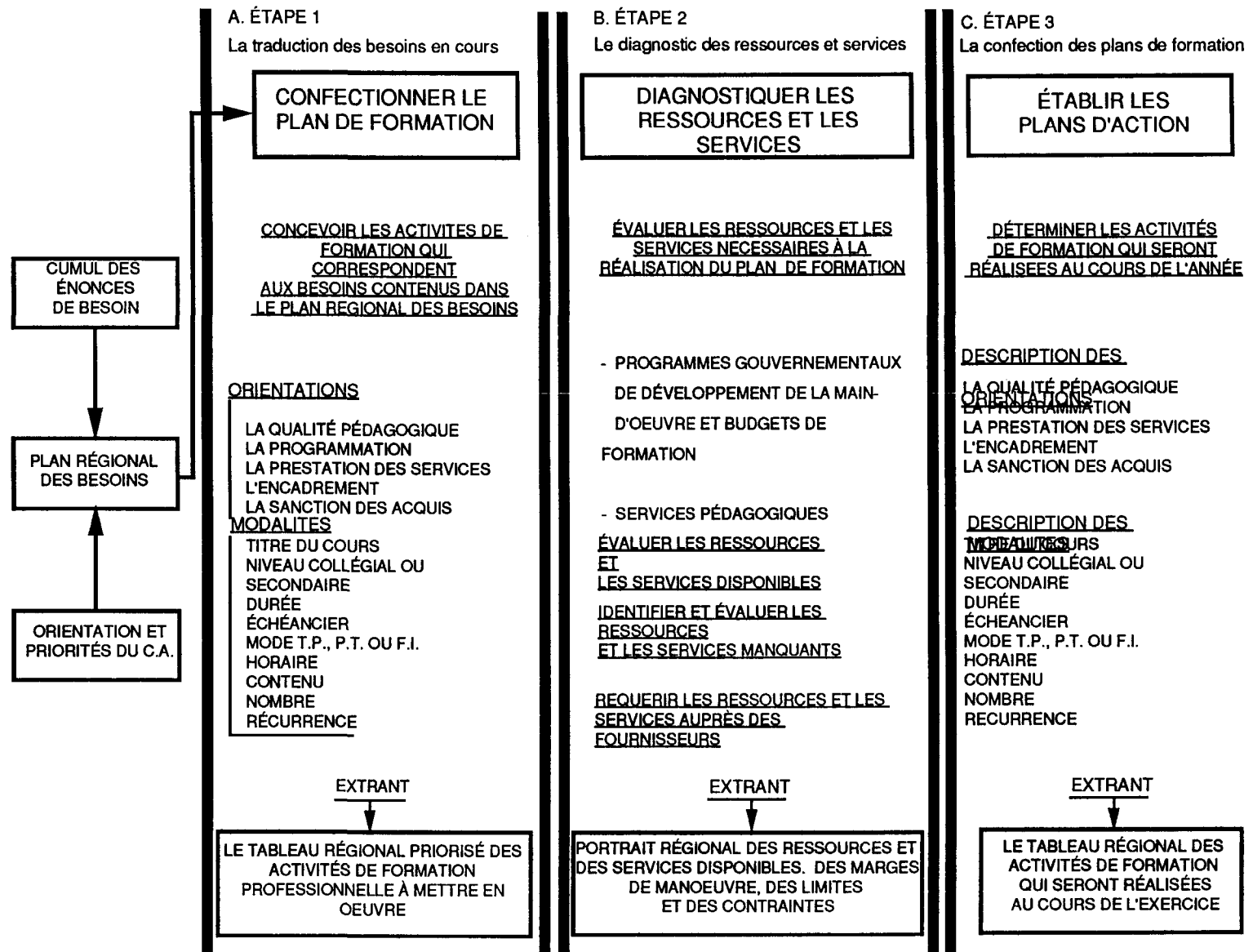
3.2.3 Les trois(3) étapes de la planification

La réalisation de l'activité planification passe par la réalisation de trois (3) sous-activités que nous appelons "Étapes", liées entre elles de façon progressive et cumulative en ce sens que le output de la 1ère étape est nécessaire à la réalisation de la 2^e, ainsi de suite et que la finalité de chacune des étapes ne prend son véritable sens qu'en regard de la finalité des autres étapes et de la finalité du processus global de planification de la formation.

Les trois (3) schémas suivants nous indiquent en détail en quoi consiste chacune des étapes et quelles sont les tâches que nous devons réaliser à l'intérieur de chacune.

Enfin, le diagramme des flux qui suit après illustre les liens qui existent entre les éléments, le cheminement critique de la démarche dans son ensemble et la progression des activités dans l'atteinte de leur finalité propre et commune

PLAN RÉGIONAL D'INTERVENTION

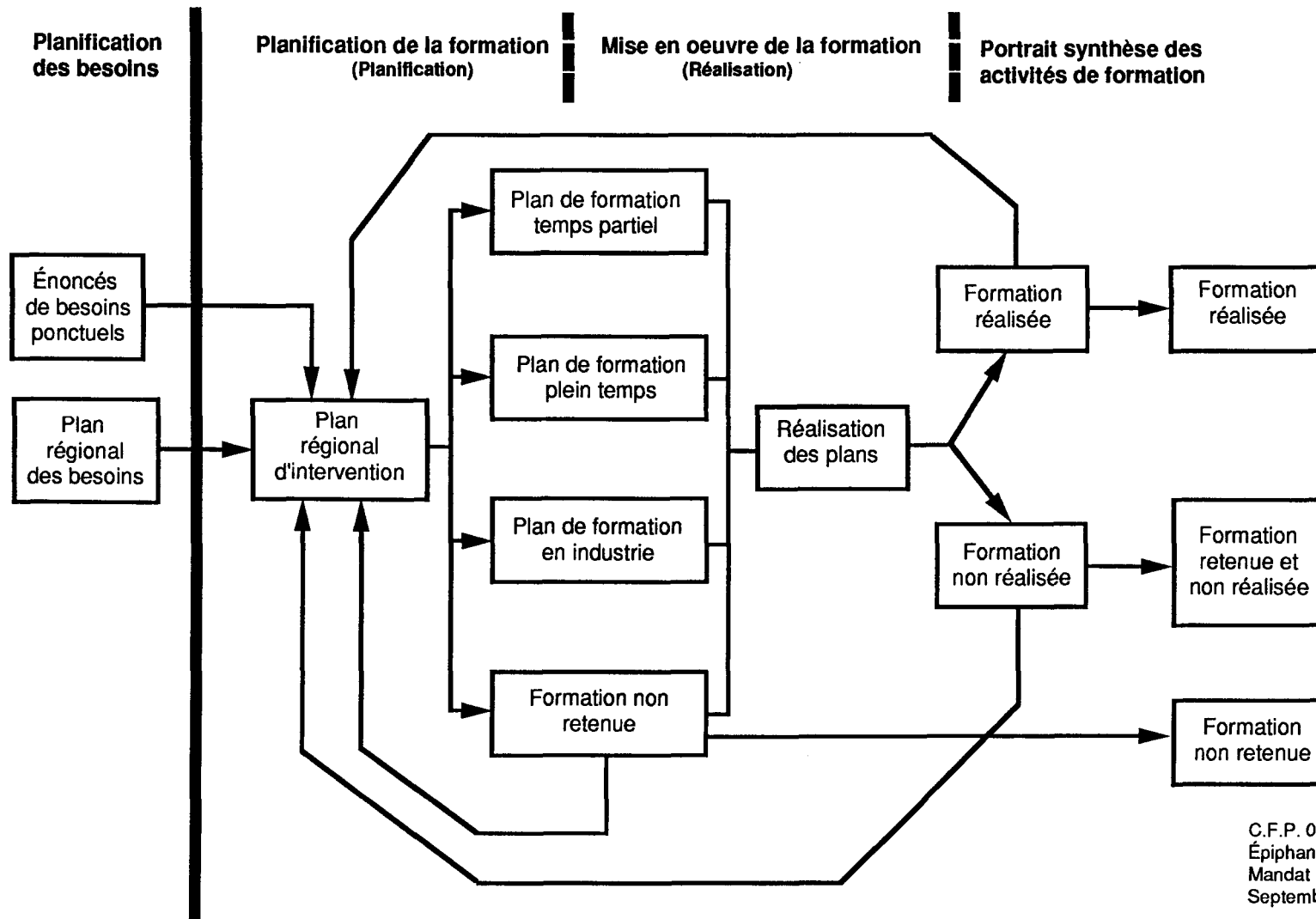


3.2.4 Le système auto-régulateur

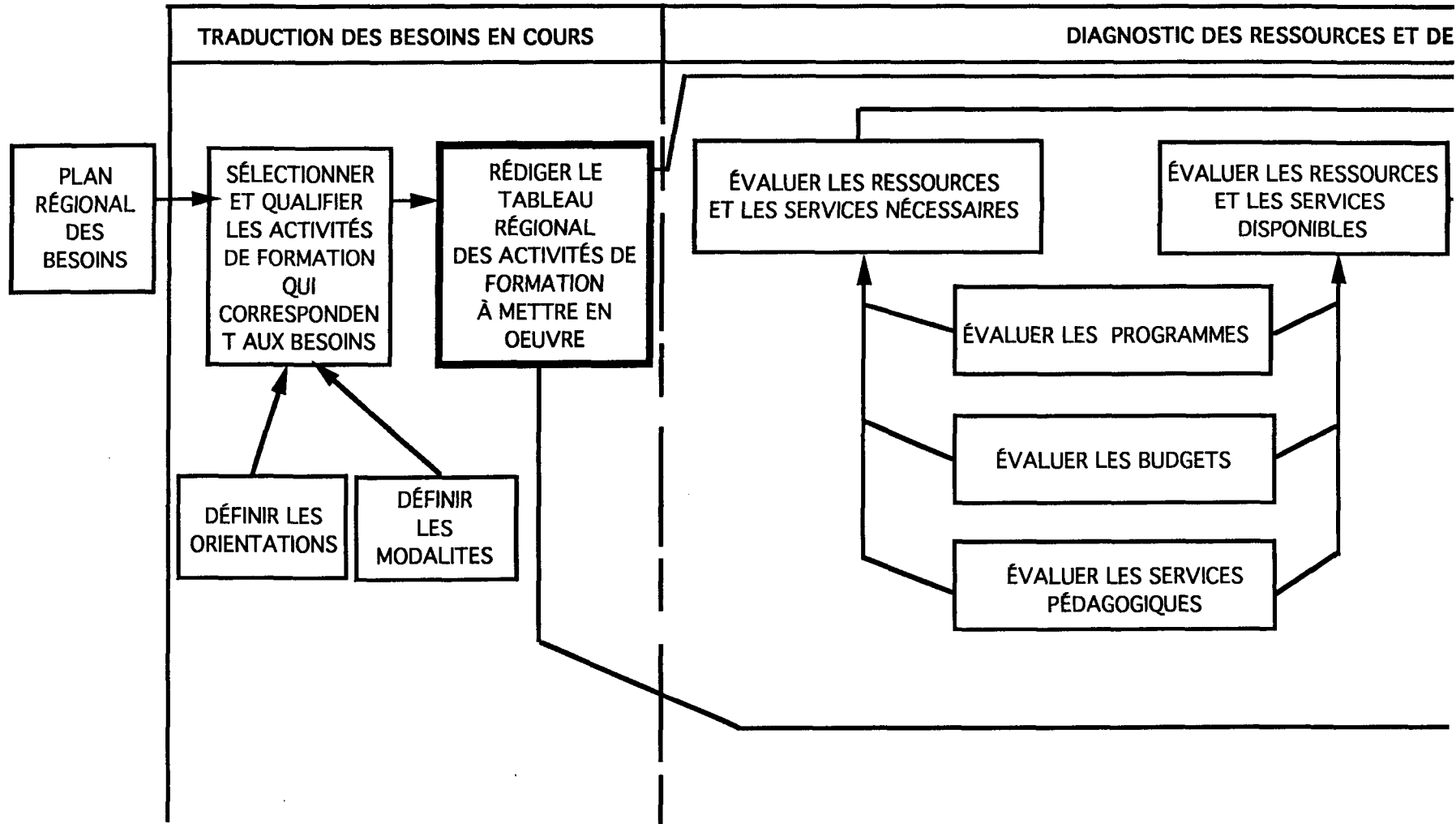
Dans le cadre du processus de planification de la formation, tous les besoins font l'objet - lors de la 1^{ère} étape - d'une traduction en activité de formation à mettre en oeuvre pour une réponse exhaustive aux besoins régionaux estimés. La production annuelle d'un plan de besoins par le secteur Planification est un élément régulateur fondamental pour la planification de la formation puisqu'il se trouve à la source même du processus qui sera mis en branle.

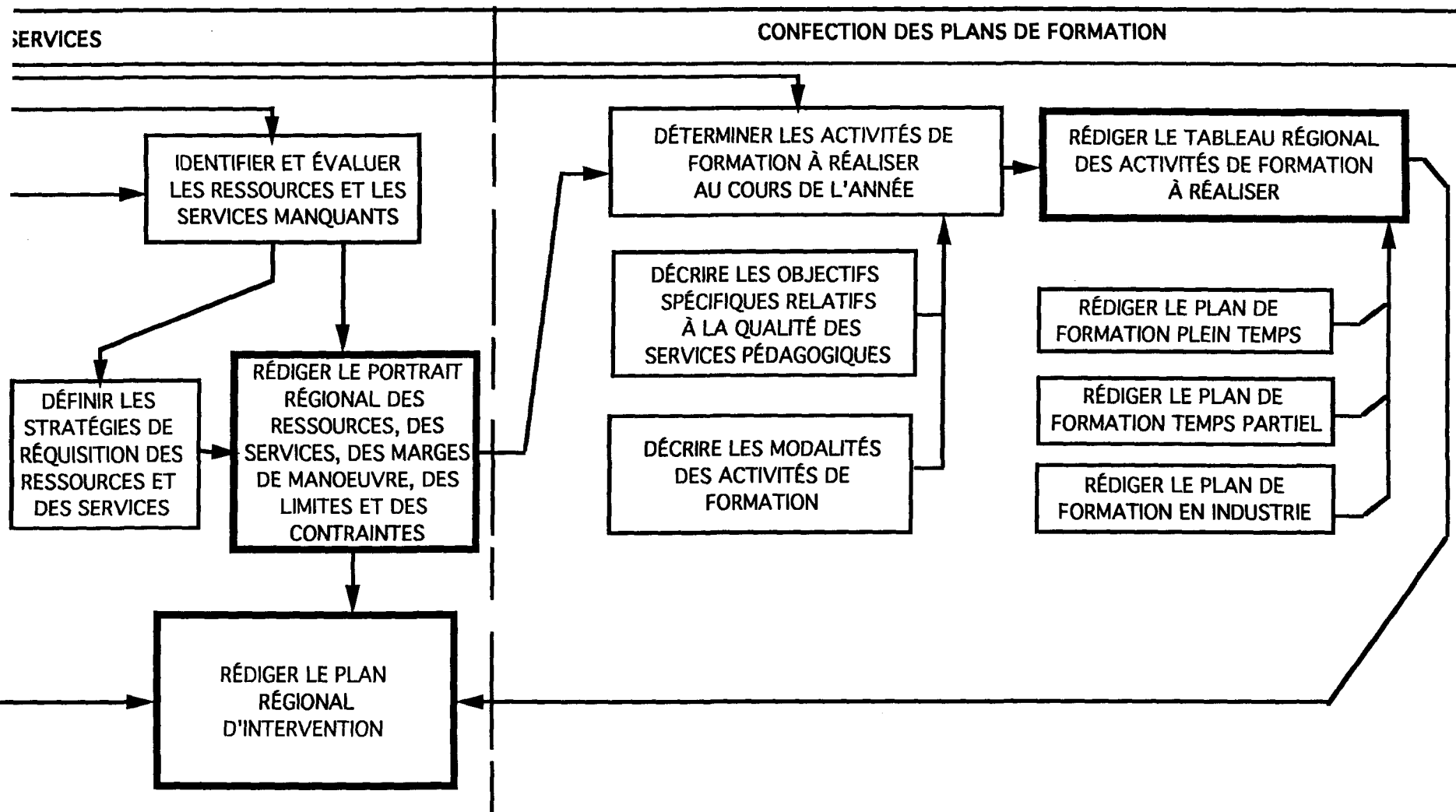
À cela, il convient d'ajouter les éléments internes qui permettront par la méthode FI-FO (First in - First out) de réintroduire dans la boîte planification pour leur mise en oeuvre ultérieure, les activités de formation non retenues en raison d'un manque de ressources, les activités de formation retenues mais non réalisées résultant de contraintes opérationnelles au niveau de leur mise en oeuvre et, les énoncés de besoins ponctuels produits par le secteur Planification. Leur réintroduction dans le plan régional d'intervention permettra d'ajuster la solution formation aux besoins et à sa faisabilité et de disposer en tout temps d'un "bilan" de la formation dont "l'actif" sera composé du tableau régional des activités de formation à mettre en oeuvre et "le passif", du portrait synthèse des activités de formation, lui-même divisé en trois parties : la formation réalisée, la formation retenue et non réalisée, la formation non retenue. (Voir schéma suivant)

SYSTEME AUTO-RÉGULATEUR DES ACTIVITÉS DE FORMATION



PROCESSUS DE PLANIFICATION DE LA FORMATION





3.2.6 Conclusion

À la fin de cet exercice de planification par le secteur Opérations, nous obtiendrons donc la position de la C.F.P. face aux actions à poser en terme d'organisation de la formation professionnelle.

En tant que maître d'oeuvre de la formation professionnelle en région, la C.F.P. doit s'associer à divers intervenants régionaux qui eux aussi disposent de mandats précis et de ressources spécifiques qui doivent être mis en commun dans un climat de collaboration et de concertation pour l'atteinte de l'objectif global et commun à tous les intervenants concernés qu'est la formation professionnelle de la main-d'oeuvre.

Des mécanismes et/ou des structures existent, d'autres sont conçus et à réaliser, d'autres à concevoir. La C.F.P. se doit de se donner les outils qui lui permettront d'y assumer le rôle qui lui est déterminé.

Les "Output" de la planification du secteur Opérations permettront justement à la C.F.P. d'alimenter ces divers mécanismes et ces différentes structures qui s'inscrivent dans le processus opérationnel d'organisation de la formation professionnelle. Ainsi, à titre d'exemple, la C.F.P. disposera d'outils efficaces lorsque viendra le temps de participer au comité des représentants chargé de la pondération des besoins et de recommander les achats de cours à plein temps, et de concerter ses partenaires du système public d'éducation dans le cadre de la formation à temps partiel à la table régionale du temps partiel.

De la sorte, la C.F.P. assumera pleinement son rôle de leader dans la gestion régionale de la formation professionnelle de la main-d'oeuvre en indiquant à tous ses partenaires et clients, dans quelle direction elle entend favoriser le développement et concentrer ses actions et ses ressources.

3.3 Le système de transformation

3.3.1 Introduction

La mise en oeuvre de la formation professionnelle passe nécessairement par les programmes gouvernementaux qui sont les outils, les moyens qui permettent de réaliser la formation et dont les mesures principales sont les budgets et les normes administratives.

La mise en oeuvre de la formation doit donc se faire dans le respect des enveloppes budgétaires accordées et des normes et procédures édictées par la direction générale de la formation professionnelle (DGFP) du ministère de la main-d'oeuvre et de la sécurité du revenu (MMSR).

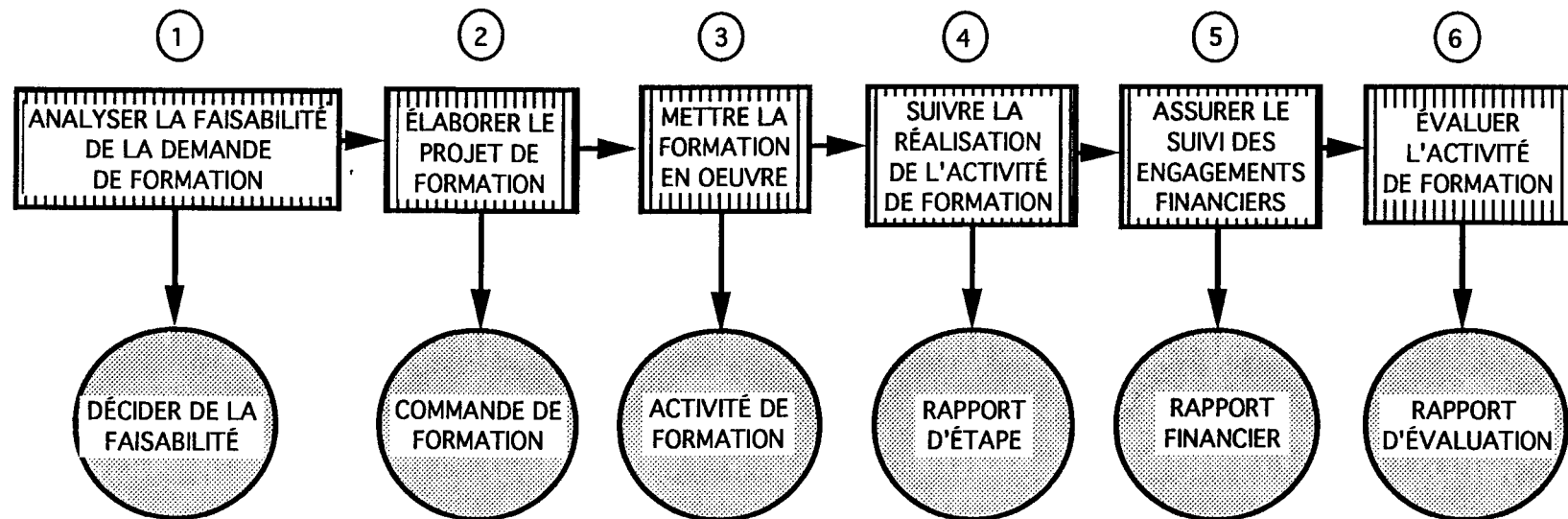
Le sous-système que nous adoptons intègre par conséquent ces deux (2) fonctions et se divise en six (6) activités maîtresses possédant chacune un extrant nettement identifié et dont le cheminement global respecte la ligne de conduite que nous nous sommes fixés au départ: planification, réalisation, évaluation.

Ces six (6) étapes ou activités maîtresses et leurs extrants respectifs sont identifiés dans le prochain schéma.

Nous verrons par la suite plus en profondeur la description de chacune des activités et de leur finalité, après quoi nous aborderons le processus dans son ensemble en interrelation avec le système d'information tel qu'illustré dans le diagramme des flux.

3.3.2 PROCESSUS GLOBAL DU SYSTÈME DE TRANSFORMATION

ACTIVITÉS



EXTRANTS

3.3.3 Les activités du système de transformation

DESCRIPTION

ACTIVITÉ 1 : Analyser la demande de formation

Objectif : L'objectif de cette étape est de déterminer la pertinence d'une demande spécifique de formation en vertu de la planification préalablement réalisée et de vérifier la faisabilité de la solution formation contenue dans la demande en regard des normes et procédures administratives et de la disponibilité des ressources pédagogiques et financières.

Finalité : À la fin de l'exercice, nous serons en mesure soit de rejeter la demande, soit de l'engager sur la ligne de production.

ACTIVITÉ 2 : Élaborer le projet de formation

Objectif : Dans cette étape, nous visons à traduire en projet d'activité de formation, le besoin qui nous a été soumis dans la demande de formation. Nous serons donc appelés à définir les objectifs spécifiques et les modalités de formation qui offriront une réponse de qualité au besoin identifié.

Finalité : À la fin de cette étape, nous procéderons à la rédaction d'une commande de formation qui sera expédiée à l'établissement de formation concerné.

ACTIVITÉ 3 : Mettre la formation en oeuvre

Objectif : L'objectif principal de cette étape est d'amener la clientèle visée au départ à participer à l'activité de formation qui a été conçue et articulée pour elle exclusivement. Il nous faudra pour ce faire mettre en branle des activités d'information et de publicité afin de les mobiliser, de les recruter et finalement de faire en sorte qu'ils s'inscrivent au cours.

Finalité : À la fin de cette étape nous serons en mesure de déterminer si oui ou non l'activité de formation sera réalisée et de collecter les éléments qui auront empêché sa réalisation, le cas échéant.

ACTIVITÉ 4 : Suivre la réalisation de l'activité de formation

Objectif : En tant que maîtres d'oeuvre de la formation professionnelle, nous devons nous assurer que l'activité de formation qui est mise en place, correspond véritablement à celle que nous avons conçue et commandée. L'objectif de cette activité maîtresse est justement de s'en assurer c'est à dire, de vérifier dans quelle mesure la commande de formation a été respectée par l'établissement de formation dans tous ses éléments essentiels tels: le contenu, la clientèle et les modalités de formation et de justifier les écarts éventuels.

Finalité : À la fin de cet exercice, nous ferons un rapport d'étape qui mettra en relief, le réel comparé à la commande, l'envergure des écarts constatés et qui suggèrera les gestes conséquents à poser.

ACTIVITÉ 5 : Assurer le suivi des engagements financiers

Objectif : Il appartient à la C.F.P. de gérer les budgets de formation, conformément aux normes et procédures administratives émises par la direction générale de la formation professionnelle du Ministère de la main-d'oeuvre et de la sécurité du revenu.

L'objectif de cette étape consiste justement à s'assurer que le processus d'allocation des budgets et de paiement des activités de formation soit réalisé en bonne et due forme, c'est-à-dire en vertu des exigences de la DGFP et des besoins propres de contrôle de la C.F.P.

Finalité : À la fin de cet exercice, nous serons en mesure d'acheminer aux intervenants concernés les informations financières pertinentes sous forme de rapports écrits.

ACTIVITÉ 6 : Évaluer l'activité de formation

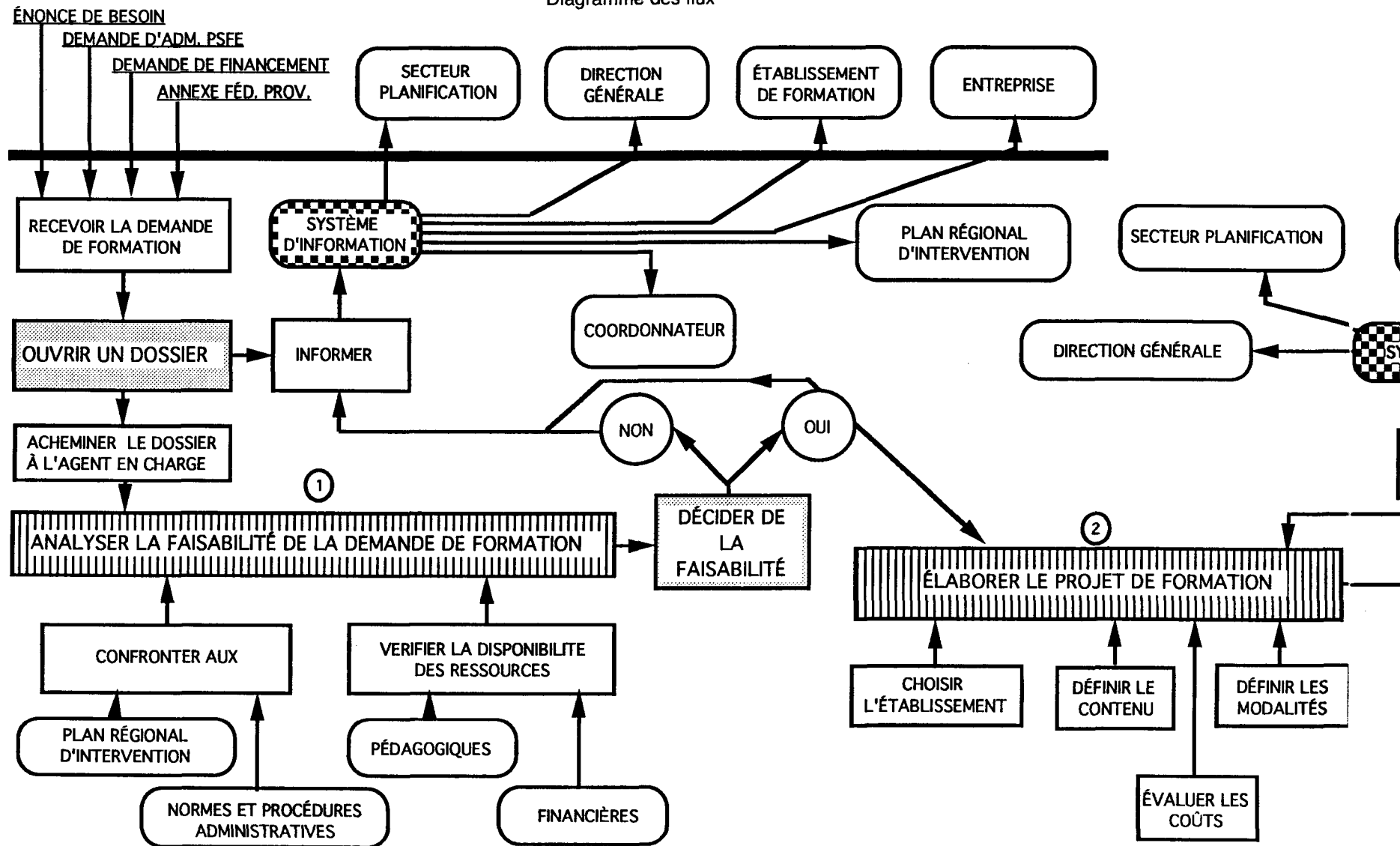
Objectif : En amont de la mise en oeuvre de l'activité de formation proprement dite, la C.F.P. via le secteur Planification se donne un plan régional priorisé des besoins de formation profession-

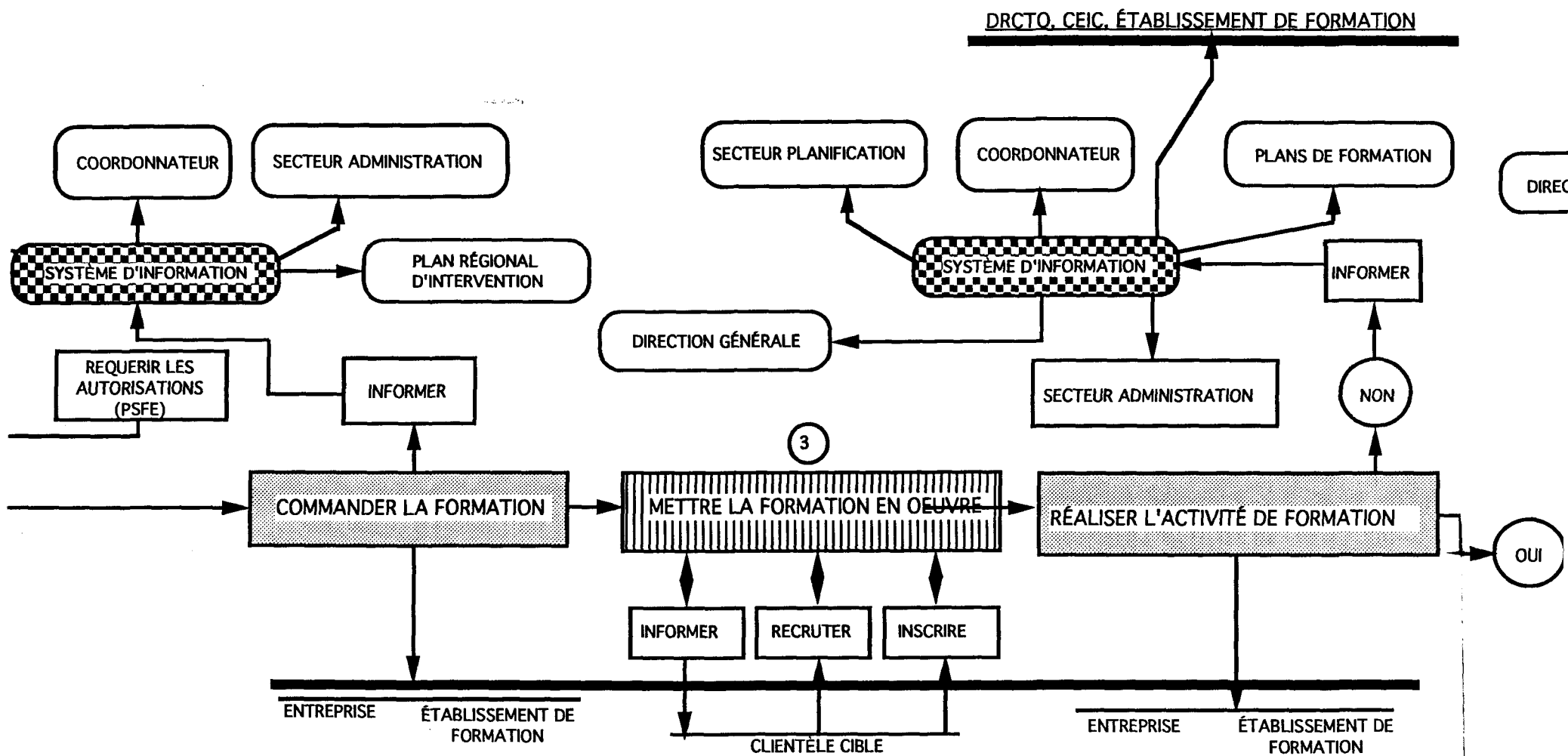
nelle. Ce plan de besoin est traduit en plans de formation par le secteur Opérations dans le cadre de la réalisation du plan régional d'intervention. La présente activité vise à évaluer la mesure dans laquelle les activités de formation réalisées ont contribué à l'atteinte des objectifs contenus dans la planification de la formation et plus spécifiquement dans les divers plans de formation et les commandes de formation.

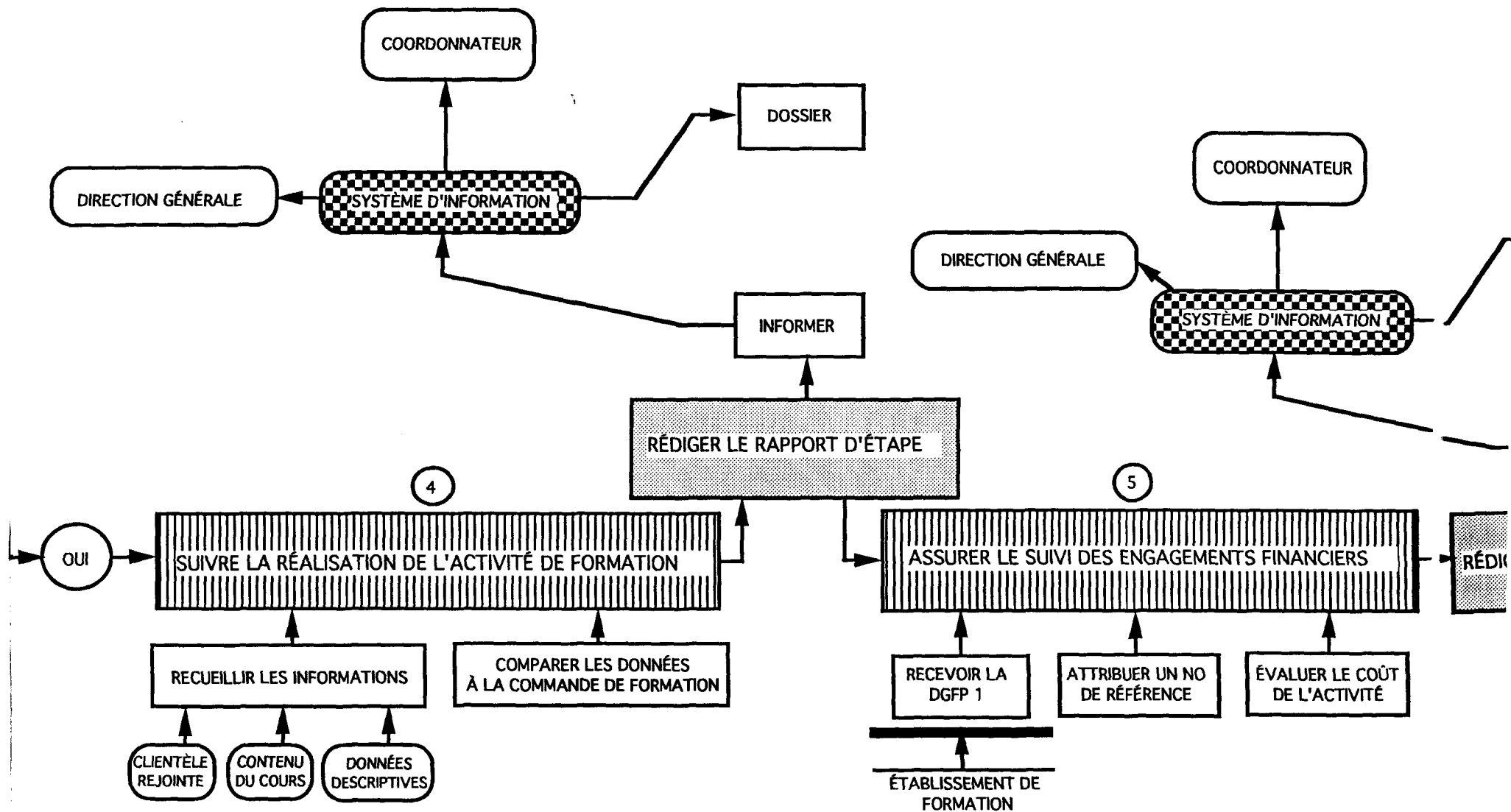
Finalité : À la fin de cet exercice, nous rédigerons un rapport d'évaluation quantitative et qualitative des activités de formation réalisées qui servira entre autres, à confectionner le portrait synthèse des activités de formation qui fait parti du processus global de planification de la formation. De cette manière, les données recueillies et analysées seront réintroduites dans le système.

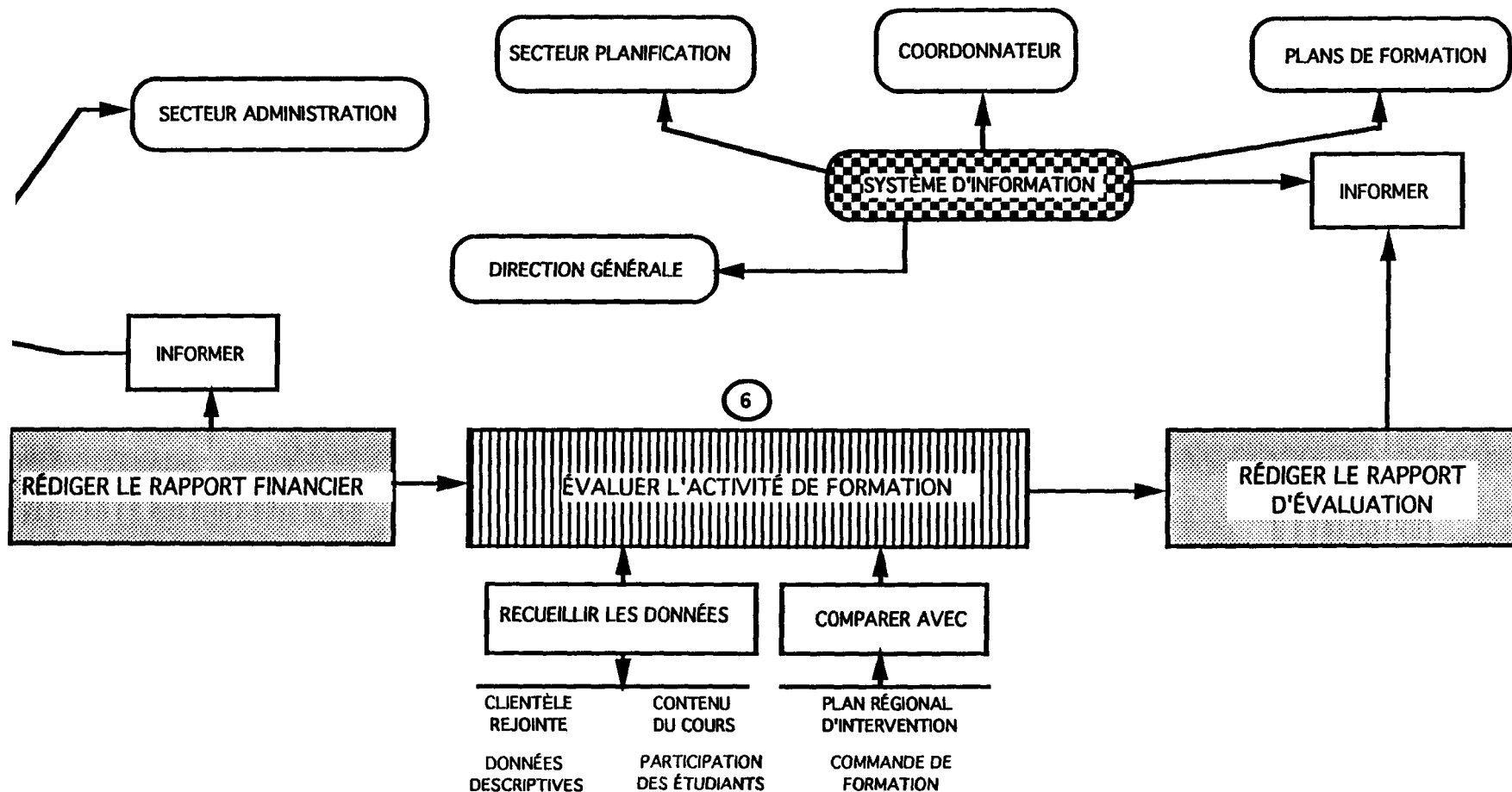
3.3.4. SYSTÈME DE TRANSFORMATION

Diagramme des flux









3.4 Le système d'information

3.4.1 Introduction

La faisabilité du modèle que nous préconisons est directement liée par une de ses constituantes, le système d'information.

La C.F.P. et plus spécifiquement le secteur Opérations est dispensatrice de services pour la plupart intangibles et un des principaux éléments qui entrent dans la composition du "produit" est le traitement de l'information, qu'elle provienne de l'interne et/ou de l'externe.

Le système d'information mérite en conséquence qu'on lui porte une attention toute particulière en ce sens qu'il est constitué de l'ensemble des moyens, des mécanismes et des outils qui seront utilisés par le personnel pour collecter, classer, retrouver et traiter l'information utilisée et désirée par les intervenants dans l'exercice des tâches reliées à leur fonction et qui influence le niveau de performance atteint.

Le rôle du système d'information est de transmettre une image et par conséquent, il vise à modéliser le système opérant selon une forme et un contenu spécifié.

Intégré aux activités de transformation, le système que nous entendons mettre en place est du type intelligent, en ce sens que l'information sera acheminée automatiquement dans le réseau et distri-

buée aux intervenants concernés par le contenu spécifique de la communication.

Ainsi, pour chacune des activités, dépendant des circonstances, des intervenants sont concernés par un contenu spécifique. Les tableaux qui suivent établissent la corrélation entre ces variables en fonction de chacune des activités, alors que le diagramme des flux dressé pour le système de transformation, établit et définit les lignes de communication et l'ensemble du réseau. La lecture des tableaux suivants devra par conséquent se faire en tenant compte des informations contenues dans le diagramme.

CORRÉLATION ENTRE LES ÉLÉMENTS D'INFORMATION

ÉTAPE 1

Analyser la faisabilité de la demande de formation

ACTIVITÉ	CIRCONSTANCES	CONCERNÉ	CONTENU
Ouvrir un dossier	Pour toutes	Coordonnateur du secteur opérations Secteur planification Direction générale Plan régional d'intervention	No de dossier Code d'estimation Date Source de la demande Nom
Décider de la faisabilité	Pour toutes	Coordonnateur du secteur opérations Secteur planification Direction générale Plan régional d'intervention	Nature de la décision Motivation Date
	Demande de financement de cours	Etablissements de formation	Nature de la décision Motivation Date

ACTIVITE	CIRCONSTANCES	CONCERNE	CONTENU
	Demande d'admissibilité au Programme soutien à la formation en entreprise	Entreprise	Nature de la décision Motivation Date

ÉTAPE 2

Élaborer le projet de formation

ACTIVITÉ	CIRCONSTANCES	CONCERNÉ	CONTENU
Commander la formation	Pour toutes	Coordonnateur du secteur opérations Secteur planification Direction générale Plan régional d'intervention	No de dossier Code d'estimation Nom de l'établissement Formation requise Date Référence au formulaire "commande de formation"
		Secteur administration	Copie du formulaire "commande de formation" Code de cours Projet budgétaire Taux ressources humaines et matérielles Coût estimé

ÉTAPE 3

Mettre la formation en oeuvre

ACTIVITÉ	CIRCONSTANCES	CONCERNÉ	CONTENU
Réaliser l'activité de formation	Pour toutes	Coordonnateur du secteur opérations Direction générale Plan régional d'intervention	Nature No de dossier Code d'estimation Nom de l'établissement Formation requise Motivation Date

ACTIVITÉ	CIRCONSTANCES	CONCERNÉ	CONTENU
Réaliser l'activité de formation (suite)	Enoncé de besoin	Secteur estimation	No de dossier Code d'estimation Nature Motivation Date
	Annexe fédérale-provinciale	Direction régionale Travail-Québec Emploi et immigration Canada Etablissement de formation	No de dossier Titre du cours Nature Motivation Date
	Non réalisé	Secteur administration	Nature No de dossier

ÉTAPE 4

Suivre la réalisation de l'activité de formation

ACTIVITÉ	CIRCONSTANCES	CONCERNÉ	CONTENU
Rédiger le rapport d'étape	Pour toutes	Coordonnateur du secteur opérations Direction générale Dossier	No de dossier Code d'estimation Nom de l'établissement Formation requise Clientèle rejointe Contenu du cours Données descriptives Confrontation avec la commande Suivi Date

ETAPE 5

Assurer le suivi des engagements financiers

ACTIVITÉ	CIRCONSTANCES	CONCERNÉ	CONTENU
Rédiger le rapport financier	Pour toutes	Coordonnateur du secteur opérations Direction générale Secteur administration	No de dossier Code d'estimation No de référence Formule "DGFP1" complétée

ÉTAPE 6

Evaluer l'activité de formation

ACTIVITÉ	CIRCONSTANCES	CONCERNÉ	CONTENU
Rédiger le rapport d'évaluation	Pour toutes	Coordonnateur du secteur opérations Direction générale Secteur planification Plan régional d'intervention	No de dossier Code d'estimation No de référence Formation requise Clientèle rejointe Contenu du cours Données descriptives Participation des étudiants Comparaison avec la commande Comparaison avec le plan de formation

4 CONCLUSION

L'évolution de la mission et des mandats dévolus aux CFP a amené la CFP 02 à s'équiper d'un système d'estimation des besoins qui permet d'ajuster la formation professionnelle aux besoins de la main-d'oeuvre.

Cet ajustement de la formation professionnelle aux besoins de la main-d'oeuvre ne peut être assuré uniquement par l'estimation des besoins, si crédible soit-elle. C'est, en effet, la globalité du système lui-même en tant que processus horizontal qui assurera l'atteinte des objectifs et la réalisation des mandats et de la mission de la CFP.

Nous avons par conséquent poussé notre exercice de conceptualisation jusqu'à l'élaboration des plans de formation, la mise en oeuvre de la formation et la gestion des programmes gouvernementaux qui découlent de l'estimation des

besoins et dont les éléments sont en relation systémique, de sorte que la mission de la CFP ne pourra être réalisée que dans la mesure où chacune de ses composantes assumera ses propres responsabilités.

Le modèle articulé dans le présent document est un système inductif en ce sens qu'il est issu du vécu actuel des principaux acteurs de la CFP, qu'il a été diagnostiqué par eux et conçu par eux. Il est aussi un système déductif dans la mesure où il s'inspire des discours actuels en matière de formation professionnelle de la main-d'oeuvre et d'éducation permanente, qu'il réfère aux méthodologies modernes de développement organisationnel et aux courants contemporains de changements structurels.

Nous croyons fermement qu'il est impératif pour la CFP 02 et pour la formation professionnelle de la main-d'oeuvre que ce modèle, malgré ses faiblesses et ses incertitudes, soit mis en place dans les plus brefs délais, du moins en ce qui

a trait à ses éléments fondamentaux et névralgiques, pour le développement de notre organisation. Comme l'écrivent si bien Crozier et Friedberg:¹

"Les problèmes d'organisation, nos modes d'action collective ne sont pas des données naturelles qui surgiraient en quelque sorte spontanément et dont l'existence irait de soi. Ils ne sont pas le résultat automatique du développement des interactions humaines d'une sorte de dynamique spontanée qui porterait les hommes en tant qu'êtres sociaux à s'unir, à se grouper, à s'organiser. Ils ne sont pas davantage la conséquence logique et déterminée d'avance de la "structure objective" des problèmes à résoudre, c'est-à-dire la somme des déterminations extérieures que l'"état des forces productives", le "stage de développement technique et économique" feraient peser sur les hommes. Ils ne constituent rien d'autre que des solutions toujours spécifiques, que des acteurs relativement autonomes, avec leurs ressources et capacités particulières, ont créées, inventées, instituées pour résoudre les problèmes posés par l'action collective et, notamment, le plus fondamental de ceux-ci celui de leur coopération en vue de l'accomplissement d'objectifs communs, malgré leurs orientations divergentes".

¹ Crozier, Michel et Friedberg, Erhard, L'acteur et le système, Édition du Seuil, 1977, p.13

ANNEXES

L'ÉNONCE DE BESOIN (DESCRIPTION)

PARTIE A

La partie A de l'énoncé de besoin contient les éléments descriptifs du besoin.

La formule est identifiée au secteur d'Estimation, à la Commission de Formation Professionnelle, possède un code d'estimation et un titre.

La description du besoin: est divisée en sept (7) items différents soient:

1 SECTEUR D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

CHAMP SECTORIEL

DIVISION

GRAND GROUPE

GROUPE

CLASSE INDUSTRIELLE

Les informations contenues dans cette partie proviennent des documents "Nouvelle classification des activités économiques par CCR" et "Classification des activités économiques du Québec" Mai 84.

2 PROFESSION(S) AFFECTÉE(S)

TITRE

CCDP

PPS

PIN

PIQ

Il s'agit de l'identification de la ou des professions pour lesquelles une intervention de formation est devenue nécessaire en raison d'un problème particulier. Le CCDP réfère au code canadien des professions, le PPS indique le niveau de préparation professionnelle spécifique pour cette profession et les deux autres cases, si nous avons affaire à une profession d'importance nationale et/ou québécoise.

3 LOCALISATION

Cet item situe la géographie du besoin de formation. Il indique la sous-région, la localité et l'entreprise s'il y a lieu.

4 ORIGINE DU BESOIN

Cet article permet d'identifier les éléments déclencheurs c'est-à-dire, les circonstances qui sont à l'origine du besoin.

5 NATURE DU BESOIN

Cette section de la formule sert à préciser le besoin, en terme de nombre d'entreprises et d'emplois touchés. On doit ici préciser les effets problématiques de la situation décrite au point 4.

6 REMARQUE

Cet item sert à inscrire tout commentaire pouvant contribuer à mieux cerner le besoin exprimé et à le situer dans un contexte qui lui est propre.

7 RÉFÉRENCES

La 7^e et dernière section de la partie A de l'énoncé de besoin sert à identifier le nom des personnes et les titre de documents qui ont contribué à la précision du besoin.

PARTIE B

La partie B de l'énoncé de besoin est identifiée par le numéro du code d'estimation et les informations qu'elle contient soit "les éléments indicatifs de formation" réparties en 5 sections.

L'objectif global de cette partie de l'énoncé de besoin est de permettre d'élaborer, d'adapter et de mettre en oeuvre, un programme de formation qui répondra au besoin décrit dans la 1^{ère} partie.

1 OBJECTIF QUÉBÉCOIS DE FORMATION PROFESSIONNELLE

À l'aide des "objectifs de formation de la Main d'oeuvre québécoise - Juin 83," on situe à cet article la solution formation dans le cadre québécois qui constitue l'orientation de base des activités de la C.F.P. Un ou plusieurs objectifs peuvent être cités.

2 OBJECTIF GÉNÉRAL POURSUIVI PAR LA FORMATION PROFESSIONNELLE

À cette section, on doit retrouver l'objectif qui constitue la réponse au besoin et qui devrait éliminer la situation - problème identifié au départ. Cet objectif doit être mesurable afin de permettre une évaluation des résultats en termes d'écart entre la situation de départ et la situation souhaitée.

3 OBJECTIF SPÉCIFIQUE

Cet article permet au rédacteur de décrire de façon détaillée les objectifs spécifiques poursuivis par la formation professionnelle, c'est-à-dire, les connaissances à acquérir par la formation et qui devraient contribuer à résorber la situation - problème.

4 CLIENTELE VISÉE PAR LA FORMATION

Cette section permet d'identifier de façon précise, la clientèle visée en terme de nombre, caractéristiques professionnelles et académiques, disponibilité, statut, expérience, particularités etc...

5 IDENTIFICATION DE LA SOLUTION

Cette section permet l'identification d'un ensemble de données pratico-pratiques quant à l'Organisation de la solution tels: le titre du besoin, la durée souhaitée, le lieu le plus satisfaisant, le niveau (secondaire ou collégial), le mode (Plein temps, Temps partiel, Formation en industrie), s'il existe une monographie, sa valeur, et toute information jugée pertinente par l'émetteur.

SIGNATURE

L'intervenant du secteur ESTIMATION qui a complété cette formule la signe et inscrit la date sur cette partie.

ÉVALUATION QUANTITATIVE ET QUALITATIVE
DE L'ÉNONCÉ DE BESOIN SELON LE POINT DE VUE
DE L'ORGANISATION

INTRODUCTION

Nous avons pour fin de vérification de la qualité de l'intrant, analysé le contenu des énoncés de besoin acheminés par le secteur Estimation. Cette analyse s'est effectuée en deux étapes successives soit: une vérification du contenu en terme quantitatif et une évaluation du contenu en terme quantitatif et une évaluation du degré d'utilisation de l'information en regard des fonctions du secteur Organisation.

Pour effectuer cette démarche, nous avons dans un premier temps recueilli les énoncés de besoin reçus au cours des derniers mois (depuis septembre 1985), nous avons classé les énoncés par champ sectoriel et clientèle particulière et au hasard cueilli un énoncé pour chacun des champs et des clientèles représentées. Nous avons par la suite vérifié la mesure dans laquelle les questions ou articles contenus dans la formule ont été complétés selon une échelle à trois (3) intensités: inscrit, incomplet et non inscrit. Nous avons ensuite compilé ces données susceptibles de nous indiquer à quel niveau porter notre attention pour une investigation future plus poussée.

Les résultats de cette compilation ont été par la suite confrontés au point de vue des intervenants du secteur Organisation qui ont à utiliser l'énoncé de

besoin afin de vérifier dans quelle mesure l'échantillon reflète l'ensemble des énoncés.

La deuxième étape, c'est-à-dire, l'évaluation de l'utilisation de l'information fut effectuée à l'occasion d'une rencontre spécifique avec les utilisateurs de l'énoncé de besoin au sein du secteur Organisation.

1ère PARTIE

ÉVALUATION QUANTITATIVE DES ÉNONCÉS DE BESOIN COMPLÉTÉS ET VÉRIFICATION DE LA VALIDITÉ DES DONNÉES DE L'ANALYSE

RÉSULTATS DE LA COMPILATION

11 champs sectoriels

2 clientèles particulières

TOTAL : 13

Première partie

Code d'estimation

Inscrit : 12

Non inscrit : 1

Titre

Inscrit : 12

Non inscrit : 1

Numéro de dossier

Inscrit : 12

Non inscrit : 1

Note : Il n'y a pas d'endroit sur la formule pour indiquer le no de dossier. Il s'agit d'un ajout. Ce numéro de dossier est déterminé par le secteur Estimation.

1 Secteur d'activité économique

Inscrit : 15

Incomplet : 6 (1)

Non inscrit : 2 (2)

Notes :

(1) L'information est incomplète en ce sens que l'on ne retrouve pas le numéro du champ sectoriel concerné;

(2) Les deux cas où l'information est totalement inexistante concernent les clientèles particulières.

2 Professions affectées

Inscrit : 10

Incomplet : 1 (1)

Non inscrit : 2 (2)

3 Localisation

Inscrit : 13

4 Origine du besoin

Inscrit : 13

5 Nature du besoin

Inscrit : 13

6 Remarques

Inscrit : 12

Non inscrit : 1

7 Références

Inscrit : 13

Deuxième partie**1 Objectifs québécois de formation professionnelle**

Inscrit : 13

2 Objectif général poursuivi par la formation professionnelle

Inscrit : 12

Non inscrit : 1

3 Objectifs spécifiques poursuivis par la formation professionnelle

Inscrit : 12

Non inscrit : 1

4 Clientèle visée par la formation

Inscrit : 11

Non inscrit : 2 (1)

Notes :

(1) Caractéristiques académiques et professionnelles. Disponibilité.

5 Identification de la solution

Inscrit : 5

Non inscrit : 8 (1)

Notes : (1)**Date**

Inscrit : 12

Non inscrit : 1

Signature

Inscrit : 12

Non inscrit : 1 (1)

Notes :

(1) Le nom de l'agent d'intervention est inscrit mais non signé.

CONSTATS

La compilation indique que les données de la 1^{ère} partie sont abondantes et que sauf exception, tous les items sont complétés.

La seule lacune majeure de cette partie de l'énoncé réside au niveau de l'identification du secteur d'activité économique où près de 1 fois sur 2 on omet le numéro du champ sectoriel qui devrait normalement accompagner le nom du secteur. (REF. LE PARI TOME 2 P. 109)

L'absence de réponse aux questions 1 et 2 et ce, pour les deux clientèles particulières faisant partie de l'échantillon, indique une inadaptation de cette section de la formule à leur spécificité.

Dans la deuxième partie de l'énoncé, au fur et à mesure que les données prennent une couleur de plus en plus opérationnelle, elles se font plus rares. C'est le cas notamment pour la question 3 (objectifs spécifiques poursuivis par la formation professionnelle) 4/13 non inscrit et pour la question 5 (identification de la solution) ou 8 fois sur 13, les données sont incomplètes au niveau de l'existence ou non d'une monographie ou d'une fiche.

LE POINT DE VUE DES AGENTS DE FORMATION

Le point de vue des deux (2) agents a été recueilli au cours d'une rencontre spécifique. La première partie de l'étude leur a été remise à l'avance afin qu'ils puissent en prendre connaissance.

Nous avons revu la 1^{ère} partie du rapport et noté les observations des agents relativement à la représentativité de l'échantillonnage versus la population globale des énoncés couverts par la période étudiée.

Il ressort de cet exercice que l'échantillon représente de fait l'ensemble des énoncés relativement à la quantité des informations qu'on y retrouve.

Les agents conviennent de la validité des constats de l'analyse concernée et font remarquer qu'au niveau de la question 5 en ce qui a trait à l'existence ou non d'une monographie, cette information n'est valable que dans les cas de formation à plein temps alors que les énoncés étudiés portent sur la formation à temps partiel.

Deuxième partie

ÉVALUATION DU DEGRÉ D'UTILISATION DE L'INFORMATION PAR LES AGENTS DE FORMATION DU SECTEUR ORGANISATION

Préambule

Le présent exercice a consisté à vérifier la mesure dans laquelle les agents de formation ont utilisé les informations contenues dans les énoncés de besoin au cours des derniers mois.

Nous avons repris chacune des sections de l'énoncé et donné une cote d'utilisation variant de quatre (4) degrés dont les extrêmes sont très utilisés et nullement utilisés.

Cet exercice fut effectué au cours d'une rencontre avec les deux (2) agents de formation du secteur ayant à travailler avec cet outil.

À la fin de cet exercice, nous aurons deux types d'information soit: la disponibilité de l'information (1ère partie) et son utilisation, de sorte qu'il nous sera possible de vérifier par corrélation, la correspondance entre la disponibilité et l'utilisation réelle de l'information.

<u>Information</u>		<u>Degré d'utilisation par les agents de formation</u>			
		<u>TRÈS</u>	<u>MOYEN</u>	<u>FAIBLE</u>	<u>NUL</u>
PARTIE A					
Cote d'estimation					X
Titre		X			
No dossier				X	
Section	1	X			
	2	X			
	3	X			
	4	X			
	5	X			
	6	X			
	7	X			
Compilation (partie A/10)		<u>7</u>	<u>0</u>	<u>2</u>	<u>1</u>

		<u>TRÈS</u>	<u>MOYEN</u>	<u>FAIBLE</u>	<u>NUL</u>
PARTIE B					
Section	1		X		
	2	X			
	3	X			
	4 nombre	X			
	car. prof.	X			
	car. acad.	X			
	disponibilité		X		
	remarques	X			
	5 titre	X			
	durée	X			
	lieu	X			
	niveau	X			
	mode	X			
	monographie				X
	fiche				X
	autres			X	

Conclusion

L'exercice que nous venons de faire nous aura permis de constater qu'en général, les informations contenues dans les énoncés de besoin sont très utilisées dans leur majeure partie (66,6%) par les agents de formation qui ont à utiliser cet outil pour les fins de tâche qu'ils ont à accomplir.

Un regroupement de deux (2) premiers degrés - très et moyen - porte cette majorité à plus de 73%.

Les informations qui sont nullement utilisées sont de deux (2) ordres: le code d'estimation et les questions relatives à l'existence d'une monographie dans la section 5 de la partie B de l'énoncé.

La grille de corrélation est très explicite quant à la disponibilité de l'information par rapport à son degré d'utilisation. La majorité des informations qui sont utilisées sont aussi disponibles dans une très large part. Une faiblesse peut être notée à la section 3 de la partie B où l'information est disponible à 69% alors qu'elle est très utilisée, de même à l'item "remarque" de la section 4 qui démontre une disponibilité de 54% par rapport à un taux d'utilisation très poussé.

Sauf exceptions, on note de façon générale un équilibre entre la disponibilité de l'information et son utilisation et vice versa. En contrepartie, l'utilisation de l'information n'est pas fonction de sa disponibilité puisque l'étude démontre l'existence d'informations peu ou pas utilisées par les agents de formation.