



Rapport du Vérificateur général du Québec  
à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017

Automne 2016

Audit de performance

## **Commission des partenaires du marché du travail : besoins en développement de la main-d'œuvre**

CHAPITRE

2



# Faits saillants

## Objectif des travaux

La Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) a la responsabilité de définir les besoins en développement de la main-d'œuvre au regard de la réalité du marché du travail. Cette responsabilité est en lien direct avec un objectif gouvernemental qui est de mieux arrimer les compétences de la main-d'œuvre avec les besoins des entreprises. Nos travaux d'audit avaient l'objectif suivant :

- S'assurer que la CPMT définit les besoins en développement de la main-d'œuvre au regard de la réalité du marché du travail et effectue les démarches pour que l'offre de formation réponde efficacement aux besoins de main-d'œuvre des entreprises.

Le rapport entier est disponible au [www.vgq.qc.ca](http://www.vgq.qc.ca).

## Résultats de l'audit

Nous présentons ci-dessous les principaux constats que nous avons faits lors de l'audit concernant les besoins en développement de la main-d'œuvre.

**Les priorités d'action établies par la CPMT sont déterminées à partir d'un portrait incomplet des besoins en développement de la main-d'œuvre.** Ce portrait omet l'aspect qualitatif à l'égard des compétences recherchées par les employeurs et n'inclut pas les professions qui requièrent des études universitaires. De plus, la prise en compte de la dimension régionale devrait être améliorée. Un portrait complet de ces besoins à l'échelle nationale est toutefois essentiel à la CPMT pour jouer adéquatement ses rôles stratégiques et avoir un impact optimal sur le marché du travail.

**Après 19 ans d'existence, la CPMT ne joue pas pleinement le rôle attendu en tant que responsable nationale de la définition des besoins en développement de la main-d'œuvre.** À ce jour, la CPMT n'a pas mis en place de stratégie d'intervention à l'égard des besoins qu'elle a jugés prioritaires en développement de la main-d'œuvre. Ses interventions sont insuffisantes pour s'assurer que les moyens mis en œuvre par elle et ses partenaires répondent efficacement à ces besoins.

**La reddition de comptes de la CPMT à l'égard des besoins qu'elle a jugés prioritaires en développement de la main-d'œuvre pourrait être améliorée par l'utilisation de meilleurs indicateurs.** Les indicateurs utilisés par la CPMT pour rendre compte de ses cinq orientations se limitent au nombre d'actions réalisées, ce qui ne permet pas d'apprécier les résultats en lien avec les actions posées.

## Recommandations

Le Vérificateur général a formulé des recommandations à l'intention de la Commission des partenaires du marché du travail. Celles-ci sont présentées intégralement ci-contre.

La Commission a eu l'occasion de transmettre ses commentaires, qui sont reproduits dans la section Commentaires de l'entité audité.

Nous tenons à souligner qu'elle a adhéré à toutes les recommandations.

Recommandations à la Commission des partenaires du marché du travail

- 1 Dresser un portrait complet des besoins en développement de la main-d'œuvre qui tiendra compte adéquatement de l'aspect qualitatif, des professions de niveau universitaire et de la dimension régionale, et ce, afin de déterminer les besoins prioritaires à l'échelle nationale.**
  - 2 Mettre en place une stratégie d'intervention pour répondre aux besoins qu'elle a jugés prioritaires en développement de la main-d'œuvre ; celle-ci devra contenir minimalement les solutions à mettre en œuvre, les acteurs responsables, les moyens de suivi des actions et d'évaluation des résultats.**
  - 3 Effectuer un suivi des actions mises en œuvre pour répondre aux besoins qu'elle a jugés prioritaires en développement de la main-d'œuvre, évaluer les résultats sur la base d'indicateurs pertinents et en rendre compte.**
-

## Table des matières

<b>1 Mise en contexte</b>	<b>6</b>
<b>2 Résultats de l'audit</b>	<b>10</b>
2.1 Définition des besoins	10
Recommandation	
2.2 Mise en œuvre des moyens	12
Recommandations	
Commentaires de l'entité audité	16
Annexe et sigles	19

## Équipe

Serge Giguère  
Vérificateur général adjoint  
Véronique Boily  
Directrice principale  
Sarah Leclerc  
Directrice de vérification  
Christine Mailloux  
Sébastien Simard

La prestation des services publics d'emploi est assurée par Emploi-Québec. Ces derniers visent entre autres l'amélioration du fonctionnement du marché du travail et un meilleur équilibre de l'offre et de la demande de main-d'œuvre. Ils comprennent notamment l'information sur le marché du travail et des services de placement.

Les membres nommés par le gouvernement sont le président, des représentants du secteur de la main-d'œuvre (6), du secteur des entreprises (6), du milieu communautaire (3) et du milieu de l'enseignement secondaire et collégial (2).

# 1 Mise en contexte<sup>1</sup>

1 La Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) a été instituée en 1997 dans la foulée du rapatriement des mesures d'emploi du gouvernement fédéral vers le Québec. Elle a pour but de favoriser la concertation des acteurs du marché du travail québécois.

2 Plus concrètement, ses actions visent à accroître l'efficacité des **services publics d'emploi**, à favoriser le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre et, ce faisant, à améliorer le fonctionnement du marché du travail au Québec. Elle relève directement du ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

3 L'objectif de concertation de la CPMT se reflète dans sa gouvernance. La Commission est en effet dirigée par une Assemblée délibérante composée de 20 membres votants : **18 sont nommés par le gouvernement** pour une durée d'au plus trois ans et deux sont désignés d'office (le sous-ministre du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) ainsi que le sous-ministre associé responsable d'Emploi-Québec (EQ), qui agit également comme secrétaire général de la Commission). À ceux-ci s'ajoutent cinq membres sans droit de vote qui sont délégués par d'autres ministères, partenaires de la CPMT, dont le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES), le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI), le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI) et le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT).

4 Pour l'appuyer dans ses travaux, l'Assemblée délibérante s'est dotée d'un comité exécutif, d'un comité de gouvernance, d'éthique, de déontologie et de gestion des risques ainsi que d'un comité de soutien à la veille et à la recherche. Ces comités sont tous composés de membres votants de l'Assemblée délibérante.

5 Enfin, cette dernière compte sur deux groupes de travail pour l'aider à assumer ses responsabilités. Chacun est présidé par un membre de l'Assemblée et est composé d'une vingtaine de personnes désignées par les membres de l'Assemblée.

6 Une somme est versée à la plupart des organismes représentés à l'Assemblée délibérante pour assurer la participation de leurs réseaux respectifs aux activités et projets de la Commission. En 2015-2016, les sommes ainsi versées ont atteint près de 1,1 million de dollars.

## Principaux partenaires

7 En plus des membres de l'Assemblée délibérante et des organismes ou ministères qu'ils représentent, la CPMT doit composer avec plusieurs autres partenaires pour remplir son mandat ; les principaux sont les suivants :

1. Le 10 novembre 2016, le projet de loi dont il est question au paragraphe 15 a été adopté par l'Assemblée nationale. Ce projet apporte notamment des modifications aux responsabilités de la CPMT ainsi qu'à celles de certains de ses partenaires. Ces modifications ne se reflètent pas toutes dans notre rapport ; cependant, nos conclusions et nos recommandations demeurent pertinentes.

Partenaires	Description	Principales fonctions reliées aux responsabilités de la CPMT
Comités consultatifs	Cinq comités portant sur des clientèles qui présentent des difficultés d'intégration : jeunes, femmes, personnes judiciarisées, membres des Premières Nations et Inuits et travailleurs âgés de 45 ans et plus	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Transmettre des avis à la CPMT concernant les stratégies d'intégration et de maintien en emploi de leurs clientèles</li> </ul>
Comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO)	29 comités composés principalement de représentants de travailleurs, d'employeurs ou d'associations d'employeurs du secteur concerné	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identifier les besoins en développement de la main-d'œuvre de leur secteur d'activité économique</li> <li>■ Soutenir l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre dans leur secteur</li> </ul>
Conseil emploi métropole	Composé de représentants des employeurs, de la main-d'œuvre, des milieux communautaires et de l'enseignement ainsi que de divers secteurs d'activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Conseiller la CPMT sur la planification, la coordination et la mise en œuvre des stratégies relatives aux enjeux métropolitains du marché du travail</li> </ul>
Conseils régionaux des partenaires du marché du travail (CRPMT)	17 conseils dont la composition est semblable à celle de l'Assemblée délibérante de la CPMT	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Définir la problématique du marché du travail dans leur région, notamment en estimant les besoins de développement de la main-d'œuvre, et adapter les services offerts pour y répondre</li> <li>■ Participer à l'élaboration des plans d'action régionaux d'EQ et en recommander l'adoption à la CPMT</li> <li>■ Proposer à la CPMT des critères de répartition des ressources afférentes aux mesures, programmes et fonds de main-d'œuvre et d'emploi alloués sur le plan régional</li> </ul>
Emploi-Québec (EQ)	Unité autonome du MTESS qui compte 191 bureaux, dont 127 centres locaux d'emploi répartis dans les 17 régions administratives du Québec	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mettre en œuvre et gérer des mesures et des programmes en lien avec l'emploi et la main-d'œuvre à l'échelle nationale, régionale et locale</li> <li>■ Fournir les services publics d'emploi qui comprennent notamment <b>l'information sur le marché du travail (IMT)</b></li> </ul>

Produite entre autres à l'intention des chercheurs d'emploi, l'IMT présente plusieurs informations à l'égard des métiers et professions, notamment les salaires, la formation requise et les perspectives d'emploi.

## Rôles et responsabilités

8 Les rôles et les responsabilités de la CPMT sont encadrés par deux lois : la *Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail* (ci-après la loi constitutive) et la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* (ci-après nommée *Loi sur les compétences*).

9 En vertu de la loi constitutive, les fonctions premières de la CPMT sont de participer à l'élaboration des politiques et mesures gouvernementales dans les domaines de la main-d'œuvre et de l'emploi ainsi qu'à la prise de décisions relatives à la mise en œuvre et à la gestion des mesures et programmes relevant du ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale dans ces domaines. À cette fin, elle doit :

- définir les besoins en développement de la main-d'œuvre au regard de la réalité du marché du travail ;
- conseiller le ministre sur les orientations générales de la politique du marché du travail ;
- participer à l'élaboration de stratégies et d'objectifs en matière de main-d'œuvre et d'emploi ;
- intervenir sur le plan d'action d'EQ, en matière de main-d'œuvre et d'emploi, plus précisément :
  - préparer annuellement ce plan d'action avec le ministre, en assurer le suivi et en évaluer périodiquement les résultats ;
  - approuver les plans d'action régionaux ;
  - identifier les cibles d'intervention des services publics d'emploi ;
  - déterminer les critères de répartition des ressources afférentes aux mesures et programmes du **Fonds de développement du marché du travail (FDMT)** ;
- élaborer une **politique d'intervention sectorielle**.

10 En matière de développement de la main-d'œuvre, sujet de cet audit, la *Loi sur les compétences* confie également à la CPMT la responsabilité de déterminer les programmes de subvention et l'affectation des ressources à l'égard du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO). Ce fonds sert principalement à financer des projets de formation à l'intention des travailleurs.

### Modifications aux rôles et responsabilités de la CPMT

11 Durant plusieurs années, dans le cadre d'ententes avec le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale, la Commission s'est vue attribuer des mandats opérationnels (fonctions déléguées). En vertu de la dernière entente, la CPMT voyait notamment à l'administration du FDRCMO, dont l'attribution des subventions. Elle devait également s'assurer de la mise en œuvre de la politique d'intervention sectorielle et était chargée en ce sens d'encadrer et de soutenir les CSMO dans l'exercice de leurs activités, entre autres par l'analyse des plans d'action et de la reddition de comptes afférente.

Le FDMT est la source de financement d'EQ pour ses services publics d'emploi. Les sommes proviennent principalement du gouvernement fédéral.

Les CSMO constituent le mode d'intervention privilégié par la politique d'intervention sectorielle. Cette politique encourage les acteurs d'un secteur à se concerter afin de mettre en place des interventions efficaces et de grande portée sur le plan du développement de l'emploi et de la main-d'œuvre.



12 Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2016, les rôles et les responsabilités assumés par la CPMT sont essentiellement de nature stratégique. En effet, les fonctions déléguées ont été rapatriées sous la responsabilité du MTESS. Fait à noter, en date de septembre 2016, des ententes sont signées par des employés du Ministère, cependant, elles sont libellées au nom de la Commission, ce qui n'est pas une bonne pratique. C'est le cas notamment pour des ententes de subvention du FDRCMO.

13 Au cours des dernières années, la CPMT disposait de ressources relativement importantes pour la réalisation de ses activités de nature opérationnelle et stratégique. En 2015-2016, elle pouvait compter sur l'apport de près de 90 équivalents temps complet et ses dépenses d'administration se chiffraient à 10,2 millions de dollars. Compte tenu du retrait des fonctions déléguées, pour l'année 2016-2017, la CPMT dispose maintenant d'un budget d'environ 2 millions de dollars pour ses frais d'administration.

14 Malgré cela, les responsabilités de la Commission en matière de main-d'œuvre et d'emploi demeurent importantes et ses interventions peuvent avoir un impact significatif sur le marché du travail. À titre d'exemple, pour l'année 2016-2017, elle a approuvé, à l'égard du FDMT, la répartition d'une enveloppe de 843,6 millions de dollars pour les services publics d'emploi d'EQ. S'ajoutent à cela 21,5 millions de dollars eut égard à la détermination des programmes de subvention et à l'affectation des ressources en lien avec le FDRCMO.

15 Un projet de loi déposé par le gouvernement en novembre 2015 et adopté le 10 novembre 2016 apporte des modifications à la loi constitutive de la CPMT. La nouvelle **loi** vise notamment à ce que les compétences de la main-d'œuvre soient mieux arrimées avec les besoins actuels et futurs des entreprises. Elle se veut une réponse à la coexistence de travailleurs disponibles et de postes vacants sur le marché du travail.

*Il s'agit de la Loi visant à permettre une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi ainsi qu'à favoriser l'intégration en emploi.*

16 Entre autres, elle attribue à la Commission un pouvoir légal de recommandations auprès de ministères associés à son mandat (MEES, MIDI, MAMOT et MESI) en vue de répondre aux besoins du marché du travail. Ces ministères auront également l'obligation de lui faire rapport sur les actions qui sont mises en œuvre en réponse aux recommandations.

17 C'est à la CPMT qu'incombe l'importante responsabilité de définir les besoins en développement de la main-d'œuvre au regard de la réalité du marché du travail. Cette responsabilité est essentielle pour lui permettre de jouer adéquatement ses rôles stratégiques, tels que de conseiller le ministre sur les orientations à privilégier en matière de politiques et de stratégies relatives à la main-d'œuvre et l'emploi. Nous avons voulu évaluer dans quelle mesure la CPMT assume cette responsabilité en lien direct avec l'objectif gouvernemental de voir les compétences de la main-d'œuvre mieux arrimées avec les besoins actuels et futurs des entreprises.

18 L'objectif de l'audit, les critères d'évaluation ainsi que la portée des travaux sont présentés à l'annexe 1.

## 2 Résultats de l'audit

19 Pour répondre aux besoins de main-d'œuvre des entreprises, diverses solutions sont possibles, entre autres l'acquisition de compétences par la formation des employés ou l'arrivée sur le marché du travail de nouveaux travailleurs (par exemple diplômés ou personnes immigrantes).

20 La CPMT a la responsabilité de définir les besoins en développement de la main-d'œuvre, notamment ceux qui font appel à la formation. Il peut s'agir par exemple de programmes offerts par des établissements d'enseignement ou d'activités d'apprentissage offertes en milieu de travail.

21 Nos travaux d'audit se sont articulés autour de deux axes. D'une part, nous avons examiné le processus de détermination des besoins en développement de la main-d'œuvre de la CPMT. D'autre part, nous avons examiné les mécanismes qu'elle a mis en place pour s'assurer que les différents acteurs concernés prennent les moyens nécessaires pour répondre aux besoins qu'elle a jugés prioritaires.

### 2.1 Définition des besoins

22 Plusieurs acteurs travaillent à définir les besoins en développement de la main-d'œuvre, que ce soit dans un secteur d'activité ou une région, notons les CSMO, les CRPMT et EQ. Un portrait complet de ces besoins à l'échelle nationale est toutefois essentiel afin de prioriser les actions à entreprendre pour avoir un impact optimal sur le marché du travail. C'est à la CPMT que revient ce mandat, à titre d'instance nationale de concertation.

23 Depuis 2011, dans le but d'assurer l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins du marché du travail, la CPMT est mandatée par le gouvernement pour établir annuellement les priorités d'action relatives à la formation professionnelle (de niveau secondaire) et technique (de niveau collégial).

24 À ce jour, la CPMT a dressé **trois listes de priorités nationales** en la matière. L'objectif de ces listes de priorités est de servir de référence nationale en matière de besoins de formation de la main-d'œuvre. Elles doivent aussi soutenir les ministères et organismes, dont le MEES, en ce qui a trait aux mesures à prendre pour améliorer l'adéquation entre la formation et l'emploi. Elles présentent les professions en deux catégories :

- les professions pour lesquelles il est jugé nécessaire d'accroître l'offre de **formation initiale**, tout en faisant la promotion de l'offre existante ;
- les professions pour lesquelles il faut accentuer la promotion, non seulement en ce qui a trait aux professions en elles-mêmes, mais aussi à l'égard des programmes de formation qui y sont liés.

25 Le dernier exercice de priorisation pour l'établissement de la liste a été réalisé par un comité interministériel. Sous la responsabilité de la CPMT, ce comité regroupait des représentants de la CPMT, d'EQ, du MEES ainsi que du

Ces trois listes de priorités nationales ont été produites en 2012-2013, 2013-2014 et 2015-2016.

La formation initiale désigne la première formation obtenue au terme d'un cycle d'études, alors que la formation continue est proposée aux salariés et demandeurs d'emploi, entre autres pour élargir leurs compétences ou apprendre de nouvelles techniques.

Conseil emploi métropole. La liste a été dressée à l'aide de diverses informations disponibles sur le marché du travail telles que les perspectives d'emploi établies par EQ. Elle a ensuite fait l'objet de consultations, entre autres, auprès des CSMO et des CRPMT.

26 Les consultations ont notamment mis en lumière le fait que, pour certaines professions, il est possible que l'augmentation de la quantité de main-d'œuvre provenant de la formation initiale professionnelle et technique ne soit pas la seule réponse aux déséquilibres identifiés. Elles ont par le fait même confirmé la nécessité d'ajouter à la liste une sous-catégorie de professions : celles pour lesquelles les raisons de l'insuffisance de main-d'œuvre et les moyens pour les combler requièrent des analyses plus poussées.

27 Les priorités des secteurs de la construction et de la santé, établies respectivement par la Commission de la construction du Québec et le ministère de la Santé et des Services sociaux, ont aussi été ajoutées à la liste finale. Elle a ensuite été approuvée par l'Assemblée délibérante de la CPMT.

28 Les priorités d'action établies par la CPMT sont déterminées à partir d'un portrait incomplet des besoins en développement de la main-d'œuvre.

29 Jusqu'à ce jour, le portrait des besoins en développement de la main-d'œuvre dressé par la CPMT est incomplet, puisqu'il omet l'aspect qualitatif à l'égard des compétences recherchées par les employeurs et n'inclut pas les professions qui requièrent des études universitaires. L'attention accordée à la dimension régionale doit aussi être bonifiée.

30 Les trois exercices de priorisation réalisés à ce jour ne visaient que l'adéquation quantitative ; ils recensaient uniquement les professions pour lesquelles une augmentation de la quantité de main-d'œuvre provenant de la formation initiale était requise. L'aspect qualitatif était omis de l'équation.

31 Une profession pouvait donc être jugée non prioritaire en raison de la disponibilité de la main-d'œuvre, sans pour autant que cette main-d'œuvre n'ait toutes les compétences requises. Cet aspect est important à considérer, car les besoins évoluent notamment sous l'effet des changements technologiques et organisationnels et peuvent ne pas être répondus par la main-d'œuvre disponible ou par la formation actuellement offerte. Des informations à cet égard sont entre autres produites par les CSMO et ne sont pas utilisées par la CPMT.

32 Les professions qui requièrent des études universitaires ont aussi été exclues de l'exercice. Pourtant, selon les perspectives à long terme 2015-2024 du marché du travail au Québec préparées par EQ, près de 35 % des nouveaux emplois exigeront une formation requérant normalement un niveau universitaire.

33 Enfin, la prise en compte de la dimension régionale devrait être améliorée. Par exemple, la liste actuelle ne précise pas les régions pour lesquelles les écarts entre les besoins recensés et la main-d'œuvre disponible sont les plus importants. Une telle information permettrait un meilleur ciblage des interventions.

34 Le fait que ces éléments ne soient pas pris en compte adéquatement pour déterminer les professions à prioriser limite la capacité de la CPMT à orienter les actions à prendre. Dans ce contexte, la CPMT peut donc difficilement s'assurer que les efforts déployés par elle et ses partenaires contribuent de la meilleure façon possible à améliorer l'adéquation entre la formation et l'emploi.

35 Fait à noter toutefois, dans la foulée des récentes orientations gouvernementales en matière d'adéquation entre la formation et l'emploi, des actions ont été entreprises à l'égard de certains de ces éléments. À titre d'exemple, un comité mixte MEES-MTESS a été créé notamment afin de soutenir la CPMT dans la détermination des besoins en développement de la main-d'œuvre. De plus, dans le cadre de l'exercice de priorisation en cours, la CPMT consulte les CRPMT et les CSMO pour élaborer des listes régionales des professions en déséquilibre.

## Recommandation

36 La recommandation suivante s'adresse à la Commission des partenaires du marché du travail.

- 1 Dresser un portrait complet des besoins en développement de la main-d'œuvre qui tiendra compte adéquatement de l'aspect qualitatif, des professions de niveau universitaire et de la dimension régionale, et ce, afin de déterminer les besoins prioritaires à l'échelle nationale.**

## 2.2 Mise en œuvre des moyens

37 Le MEES ainsi que les différents établissements d'enseignement (par exemple commissions scolaires, cégeps, universités) jouent un rôle prépondérant quant au développement de la main-d'œuvre, que ce soit au moyen de la formation initiale ou de la formation continue.

38 Plusieurs autres acteurs mettent également en œuvre des mesures pour répondre aux besoins en développement de la main-d'œuvre. Emploi-Québec par exemple soutient la création d'emplois et l'adaptation de la main-d'œuvre en finançant la formation dans des entreprises qui consentent d'importants investissements en immobilisation et en équipement. Pour leur part, les CSMO développent notamment des programmes de formation continue.

39 La CPMT participe à certaines de ces interventions. Par exemple, elle approuve les projets économiques d'envergure financés par EQ. Elle détermine aussi l'affectation des ressources ainsi que les programmes de subvention du FDRCMO; programmes qui financent principalement des projets de formation. C'est également la CPMT qui, par sa politique d'intervention sectorielle, détermine les orientations à l'égard des actions à mener par les CSMO.

40 Les interventions de tous ces acteurs ont sans aucun doute un impact sur le marché du travail. Toutefois, la valeur ajoutée de la CPMT réside dans sa capacité à optimiser cet impact. Pour y parvenir, elle doit donc établir une stratégie d'intervention concertée avec ses partenaires à l'égard des besoins qu'elle considère comme prioritaires d'un point de vue national.

41 Cette stratégie devrait prévoir les solutions à mettre en place et les acteurs responsables. La Commission devrait également effectuer un suivi des actions pour s'assurer qu'elles soient posées dans un délai acceptable et qu'elles donnent les résultats escomptés.

42 Après 19 ans d'existence, la CPMT ne joue pas pleinement le rôle attendu en tant que responsable nationale de la définition des besoins en développement de la main-d'œuvre. Ses interventions sont insuffisantes pour s'assurer que les moyens mis en œuvre par elle et ses partenaires répondent efficacement aux besoins qu'elle a jugés prioritaires.

43 À ce jour, la CPMT n'a pas mis en place de stratégie d'intervention à l'égard des besoins qu'elle a jugés prioritaires en développement de la main-d'œuvre.

44 Précisons toutefois qu'en juin 2016, la CPMT a adopté une démarche en vue d'élaborer une stratégie concertée visant à répondre à l'ensemble des besoins prioritaires de main-d'œuvre, notamment ceux en développement de la main-d'œuvre. L'adoption de cette stratégie par l'Assemblée délibérante est prévue au printemps 2017.

45 Pour l'aider à mener à bien sa stratégie, la CPMT compte notamment sur le pouvoir explicite qu'elle a obtenu à la suite de la récente adoption du projet de loi, soit de formuler des recommandations à certains partenaires gouvernementaux et d'exiger une reddition de comptes de leur part à l'égard de celles-ci.

46 Bien que la nouvelle loi procure à la CPMT des outils additionnels d'intervention en lui accordant ces pouvoirs, il n'en demeure pas moins que la CPMT, en tant qu'instance nationale de concertation, est responsable de définir les besoins en développement de la main-d'œuvre depuis sa création et aurait déjà dû se doter d'une stratégie d'intervention concertée. La structure de gouvernance imposante de la CPMT est d'ailleurs conçue pour favoriser cette concertation.

47 Par ailleurs, pour maximiser son impact, la CPMT se doit d'avoir une bonne connaissance de l'efficacité des moyens mis en œuvre.

48 À titre d'exemple, à la suite d'une recommandation du Vérificateur général émise en 2009, la CPMT a demandé une évaluation des effets et des retombées des interventions des CSMO. Le problème central révélé par cette évaluation, obtenue en janvier 2013, était le faible nombre d'utilisateurs des produits et services offerts par ces derniers.

49 À la suite de cette évaluation, la CPMT a entrepris des démarches dont la mise en œuvre devrait s'échelonner jusqu'en 2018. Ces démarches visent entre autres le recentrage des interventions sectorielles au niveau macro (par exemple diagnostics, estimation des besoins de formation), une meilleure intégration des outils sectoriels à l'offre de services d'EQ et l'obtention d'une reddition de comptes plus rigoureuse témoignant de l'atteinte des résultats. Bien que la CPMT ne soit plus responsable de la mise en œuvre de la politique d'intervention sectorielle depuis le 1<sup>er</sup> avril 2016, elle reste responsable de son élaboration. Elle doit donc évaluer son degré d'efficacité.

## Interventions à l'égard des professions jugées prioritaires

50 En ce qui a trait à la liste des professions priorisées, jusqu'à maintenant, les interventions de la CPMT à l'égard de ses partenaires ont été insuffisantes. En effet, celles-ci ont été effectuées essentiellement auprès du MEES. Elles se sont principalement résumées à lui transmettre la liste en l'invitant à la partager avec son réseau. Le MEES a notamment intégré la liste dans son cadre de gestion de l'offre de formation professionnelle et technique.

51 Il aurait été souhaitable que la CPMT s'informe à tout le moins des obstacles qui peuvent faire en sorte que le ministère ne puisse augmenter la clientèle étudiante dans les programmes visés. Cette approche aurait permis de travailler rapidement sur d'autres solutions, telle que la promotion de la profession par les CSMO concernés.

52 Le bilan de la CPMT sur les résultats des trois exercices réalisés à ce jour démontre une augmentation importante des inscriptions dans 6 des 17 programmes d'études correspondant aux professions priorisées à la liste 2012-2013 pour lesquelles il fallait accentuer la promotion. Toutefois, le bilan démontre également que les inscriptions sont toujours en diminution pour la majorité de ces 17 programmes d'études. La CPMT elle-même reconnaît qu'une meilleure définition du rôle de chaque partenaire en matière de promotion doit être effectuée.

53 La CPMT, de concert avec le MEES et EQ, travaille actuellement à la mise en œuvre d'une stratégie de promotion et de valorisation de certains métiers. Ceci constitue un pas dans la bonne direction, mais arrive plus de trois ans après le premier exercice de priorisation.

54 La CPMT dispose aussi d'autres moyens pour agir à l'égard des professions qu'elle a jugées prioritaires. Ils demeurent toutefois insuffisamment utilisés.

55 En ce qui concerne le FDRCMO, depuis septembre 2015, la Commission tient compte de la liste des professions à prioriser pour sélectionner certains projets à subventionner. Près de 25 % de l'ensemble des subventions a été accordé sur cette base pour cette première année et il est prévu qu'environ la moitié sera attribuée ainsi en 2016-2017. Cette décision survient après que l'excédent cumulé du fonds soit passé d'un peu plus de 96 millions de dollars au 31 mars 2012 à 36 millions au 31 mars 2015.

56 Par ailleurs, malgré une demande du gouvernement de renforcer l'adéquation entre la formation et l'emploi dans l'ensemble des programmes de subvention du fonds, un programme, dont les subventions accordées en 2015-2016 représentent près de 35 % des subventions totales, n'a pas fait l'objet de modification significative à cet égard.

57 De plus, en tant que responsable de la préparation du plan d'action d'EQ et de l'approbation des plans d'action régionaux, la CPMT ne s'est pas assurée que ceux-ci reflètent ses priorités et que des sommes soient clairement affectées à leur égard.

58 La CPMT n'a pas non plus tiré pleinement avantage des responsabilités imparties aux CSMO. Une seule demande spécifique a de fait été adressée à un CSMO visé par une profession en demande.

59 Par ailleurs, le MIDI peut aussi contribuer à l'arrivée de nouveaux travailleurs qui détiennent déjà les compétences recherchées à l'égard des professions prioritaires. Pourtant, la CPMT n'a pas effectué d'intervention spécifique auprès de ce ministère à ce sujet.

## Reddition de comptes

60 La reddition de comptes de la CPMT à l'égard des besoins qu'elle a jugés prioritaires en développement de la main-d'œuvre pourrait être améliorée par l'utilisation de meilleurs indicateurs.

61 Les meilleurs indicateurs de performance sont ceux qui visent à mesurer les effets recherchés plutôt que les actions entreprises.

62 Dans le rapport annuel 2015-2016, les indicateurs utilisés par la CPMT pour rendre compte de ses cinq orientations se limitent au nombre d'actions réalisées. En ce qui a trait aux besoins en développement prioritaires de main-d'œuvre, quatre indicateurs sont prévus, notamment le lancement des travaux pour l'adoption de la liste des professions à prioriser et la réalisation d'un bilan général de l'exercice de priorisation. Ce type d'indicateur ne permet pas d'apprécier les résultats en lien avec les actions posées. Il ne permet pas non plus de fixer des cibles de résultats à atteindre.

63 Il est à noter que, malgré la faiblesse de ce type d'indicateur, les explications présentées à l'égard du bilan des exercices de priorisation effectué en juin 2015 permettent d'apprécier les résultats préliminaires de ces exercices. Il donne notamment de l'information sur l'évolution des professions inscrites d'un exercice à l'autre.

## Recommandations

64 Les recommandations suivantes s'adressent à la Commission des partenaires du marché du travail.

- 2** Mettre en place une stratégie d'intervention pour répondre aux besoins qu'elle a jugés prioritaires en développement de la main-d'œuvre ; celle-ci devra contenir minimalement les solutions à mettre en œuvre, les acteurs responsables, les moyens de suivi des actions et d'évaluation des résultats.
- 3** Effectuer un suivi des actions mises en œuvre pour répondre aux besoins qu'elle a jugés prioritaires en développement de la main-d'œuvre, évaluer les résultats sur la base d'indicateurs pertinents et en rendre compte.

## Commentaires de l'entité auditée

L'entité auditée a eu l'occasion de transmettre ses commentaires, qui sont reproduits dans la présente section. Nous tenons à signaler qu'elle a adhéré à toutes les recommandations.

## Commentaires de la Commission des partenaires du marché du travail

« La Commission des partenaires du marché du travail accueille favorablement les trois recommandations du Vérificateur général formulées dans son rapport. Le plan d'action permettant d'y répondre sera déposé dans les délais impartis. Il est à noter que les recommandations du Vérificateur général convergent avec les objectifs que la Commission s'est fixée et pour lesquels elle s'est déjà mise en action.

« **Définition des besoins.** Sur décision de son Assemblée délibérante du 10 juin 2015, la Commission travaille à se donner les moyens d'approfondir sa connaissance du marché du travail afin de bien définir les besoins en développement de la main-d'œuvre. D'une part, la portée de l'exercice d'identification des besoins du marché du travail en adéquation formation-emploi couvrira l'ensemble des besoins nationaux et régionaux ainsi que les professions nécessitant une formation universitaire. D'autre part, la dimension qualitative a également été identifiée comme un élément qui sera pris en compte dans l'identification des besoins du marché du travail.

« **Moyens mis en œuvre.** Le 15 juin 2016, la Commission a enclenché des travaux visant à se doter d'un plan d'action triennal concerté en matière d'adéquation formation-compétence-emploi. Ceci afin d'assurer la concertation et l'engagement de tous les partenaires dans la mise en œuvre d'actions assorties d'indicateurs de résultats et d'indicateurs d'impacts. Notons que, conformément à une décision de son Assemblée délibérante du 10 juin 2015, la Commission révisera sa planification stratégique dans laquelle ce plan d'action occupera une place prépondérante.

« La programmation du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre a été orientée au regard des besoins prioritaires à partir de septembre 2015. Le programme Soutien collectif à l'adéquation formation-emploi est un élément clé de cette programmation. La Commission avait prévu utiliser 66 % du montant affecté à ce programme, soit 9,7 millions de dollars sur 14,8 millions de dollars, pour le lancement de deux appels de projets en adéquation formation-emploi. Or, les plus récentes estimations pour 2016-2017 indiquent que près de 76 % des subventions, soit 11,2 millions de



dollars, seraient accordées sur cette base. Ainsi, par rapport au total des affectations prévues à l'ensemble des programmes de subvention, soit une somme de 21,5 millions de dollars, la Commission prévoyait initialement en utiliser 47 % pour les deux appels de projets en adéquation formation-emploi. Toutefois, les plus récentes estimations portent cette proportion à 52 %.

« Il convient de mentionner que la Commission participe aux travaux du MIDI dans le cadre d'un comité interministériel portant sur l'immigration et l'adéquation formation-emploi. Également, la Commission a déposé trois mémoires relativement à la politique d'immigration portée par le MIDI principalement pour recommander que celle-ci prenne en compte les besoins du marché du travail.

« Finalement, la Commission est d'avis que la volonté du gouvernement du Québec de donner un rôle stratégique accru à la Commission vient appuyer ses efforts. En effet, à l'occasion du discours sur le budget 2015-2016, le gouvernement du Québec a annoncé son intention d'accroître les responsabilités de la Commission pour renforcer son leadership en matière d'adéquation entre la formation et l'emploi. Dans la foulée de cette annonce, le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale a déposé, le 10 novembre 2015, le projet de loi n° 70 intitulé *Loi visant à permettre une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi ainsi qu'à favoriser l'intégration en emploi*. Ce projet de loi a été adopté le 10 novembre 2016. »



# Annexe et sigles

## Annexe 1 Objectif de l'audit et portée des travaux

### Sigles

<b>CPMT</b>	Commission des partenaires du marché du travail	<b>MAMOT</b>	Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire
<b>CRPMT</b>	Conseil régional des partenaires du marché du travail	<b>MESI</b>	Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
<b>CSMO</b>	Comité sectoriel de main-d'œuvre	<b>MEES</b>	Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
<b>EQ</b>	Emploi-Québec	<b>MIDI</b>	Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion
<b>FDMT</b>	Fonds de développement du marché du travail	<b>MTESS</b>	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
<b>FDRCMO</b>	Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre		
<b>IMT</b>	Information sur le marché du travail		

## Annexe 1 Objectif de l'audit et portée des travaux

### Objectif de l'audit

La responsabilité du Vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur l'objectif propre au présent audit de performance. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder raisonnablement notre conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont exposés ci-après.

Ces critères émanent principalement de la loi constitutive de la CPMT ainsi que des saines pratiques de gestion notamment, celles reliées à la gestion axée sur les résultats.

Les travaux d'audit dont traite ce rapport ont été menés en vertu de la *Loi sur le vérificateur général* et conformément aux méthodes de travail en vigueur. Ces méthodes respectent les normes des missions de certification présentées dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*.

Objectif de l'audit	Critères d'évaluation
S'assurer que la CPMT définit les besoins en développement de la main-d'œuvre au regard de la réalité du marché du travail et effectue les démarches pour que l'offre de formation réponde efficacement aux besoins de main-d'œuvre des entreprises.	La CPMT : <ul style="list-style-type: none"><li>■ dresse un portrait complet des besoins en développement de la main-d'œuvre au regard de la réalité du marché du travail et détermine les priorités d'action ;</li><li>■ met en place les mécanismes qui lui permettent d'exercer un rôle d'influence sur les moyens que les acteurs mettent en œuvre pour répondre aux besoins en développement de la main-d'œuvre, notamment par la formulation de recommandations, le suivi des actions et l'évaluation des résultats ;</li><li>■ rend compte des résultats obtenus en temps opportun.</li></ul>

### Portée des travaux

Le présent audit porte sur la définition des besoins en développement de la main-d'œuvre au regard de la réalité du marché du travail. L'audit vise la CPMT, il exclut les activités réalisées par ses partenaires, notamment, EQ, le MEES, les CSMO et les CRPMT.

Pour mener à terme nos travaux, nous avons notamment recueilli de l'information lors d'entrevues effectuées auprès de gestionnaires et représentants de la CPMT. Nous avons analysé divers documents, dont le projet de loi n° 70 et plusieurs mémoires déposés à l'Assemblée délibérante.

Nos travaux se sont déroulés principalement d'octobre 2015 à septembre 2016. Ils ont porté surtout sur l'année 2015-2016 et la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 30 septembre 2016. Toutefois, certains commentaires ont trait à des situations antérieures ou postérieures à cette période.