



fccq | Fédération des chambres
de commerce du Québec



CCE - 005M
C.P. – P.L. 86
Organisation et
gouvernance des
commissions scolaires

Projet de loi 86

La formation professionnelle et technique à l'heure des changements à la gouvernance des commissions scolaires

Présenté à la
Commission de la culture et de l'éducation

28 janvier 2016

Table des matières

Sommaire exécutif	3
Avant-propos	5
Le projet de loi 86 : une occasion ratée	6
Une vision de l'offre de FPT favorisant l'engagement des entreprises	7
Pourquoi l'arrimage de la formation avec les besoins du marché du travail est difficile	7
Le besoin en FTP représentera plus de 450 000 emplois sur un horizon de 10 ans	8
18 000 diplômés d'études collégiales techniques par année.....	8
La formation professionnelle au secondaire : le choix d'un trop petit nombre fait tardivement	9
Pour des filières professionnelles en continu	10
L'adéquation emploi-formation n'est pas qu'une question de nombre	11
Valoriser la FPT et développer les savoir-faire par les stages.....	11
Des employeurs qui participent à la gouvernance régionale unifiée de la FPT.....	12
Une capacité régionale d'adapter l'offre de FPT aux besoins.....	13
Une offre de stages élargie et bonifiée avec la participation active des entreprises	14
Le Québec remplit largement les conditions liées aux facteurs de succès	15
Se donner des moyens	17
Des actions bien ciblées	18
Mettre à profit le TI pour un accès facilité	19
Une occasion à ne pas rater	20

Sommaire exécutif

- En vertu du projet de Loi déposé le 4 décembre dernier par le ministre de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et ministre responsable du Loisir et du Sport, M François Blais, les conseils des commissaires sont remplacés par des conseils scolaires composés de parents, de membres du personnel des écoles et de la communauté. La FCCQ y voyait l'occasion d'assurer une meilleure adéquation formation-emploi par la participation pleine et entière des employeurs à la gouvernance en formation professionnelle et technique (FPT).
- Bien que le projet de loi inscrive nommément l'adéquation formation-emploi dans les mandats des conseils, des six représentants de la communauté qui sont prévus, une seule place est occupée par un représentant au « profil économique» et ce siège peut être retiré. En effet, cette place ne serait pas garantie si plus de 15% de la population locale signifiait un désir de voir les représentants de la communauté faire l'objet d'élections. La participation des employeurs à la gestion de la formation professionnelle serait ainsi optionnelle.
- Pour la FCCQ, il est tout à fait louable d'accorder une meilleure place aux parents et aux communautés et nous saluons la volonté d'abolir les élections scolaires dans leur forme actuelle. Mais l'ouverture proposée au monde économique est nettement insuffisante et n'offre aucune garantie aux employeurs des futurs diplômés de la formation professionnelle quant à leur participation au sein des futurs conseils scolaires.

Pour la FCCQ, il s'agit là d'une occasion ratée de faire bénéficier les gestionnaires de la FPT de l'expertise du monde économique et de favoriser l'engagement accru des entreprises dans la formation professionnelle qui pourrait ne pas se représenter de sitôt.

- La FCCQ prône une vision globale de l'offre de FPT sur l'ensemble du territoire québécois, une vision favorisant l'engagement des entreprises dans la réponse à leurs propres besoins. Il faut profiter des modifications à la gouvernance des commissions scolaires pour inviter les entreprises à prendre la place qui leur revient dans la gouvernance de la FPT. Il s'agit d'une occasion à ne pas manquer d'assurer un futur meilleur pour nos jeunes et nos entreprises.
- Pour renforcer l'adéquation emploi-formation, compte tenu des investissements publics considérables déjà consentis, il devient impératif de mieux répondre aux besoins du marché du travail, de manière coordonnée, efficace et à moindres coûts. Pour se faire, l'entreprise doit exercer un plus grand rôle, être davantage investie comme lieu de formation; la direction des réseaux doit être unifiée sur une base régionale, sous une même gouvernance et une large place dans la gouvernance doit être aménagée aux représentants d'employeurs afin qu'ils participent pleinement à la prise de décisions sur l'offre régionale de FPT.
- Les jeunes s'orientent en trop petit nombre et trop tardivement vers la formation professionnelle. Il s'agit là d'un problème économique de première importance pour la

prospérité du Québec. Il existe une manière efficace de valoriser la FPT et de combler le déficit de compétences : les stages. La FCCQ croit qu'il faut favoriser l'élargissement et la bonification de l'offre de stages en entreprises dans le cadre des programmes. Ces stages pourraient notamment être à la fois plus systématiques et de durée un peu plus longue. D'ailleurs, le taux de chômage des jeunes est généralement moindre dans les pays qui possèdent un système d'apprentissage basé sur les stages en entreprises et les jeunes sont d'ailleurs plus nombreux à emprunter ces voies dans ces systèmes. En outre, les employeurs exercent un rôle central dans la gouvernance de la FPT dans les pays où la pratique des stages et de l'apprentissage est fortement ancrée. Ces modèles démontrent clairement que l'engagement des entreprises dans la formation ne peut faire l'économie de leur participation à la gouvernance.

- Ainsi, la FCCQ formule les recommandations suivantes :
 - ✓ que les centres de formation professionnelle des commissions scolaires de même que les cégeps soient placés sous une même autorité administrative et ministérielle, soit un Conseil Régional de l'Éducation et de la Formation (CREF), en remplacement des conseils scolaires et des conseils d'administration des collèges et ayant notamment comme mandat d'assurer l'adéquation emploi-formation à l'échelle régionale;
 - ✓ qu'au sein de cette autorité, un Comité régional des Programmes FPT soit mis en place, composé très majoritairement de représentants des employeurs afin de faire des recommandations directement au CREF sur le choix des programmes et des activités de FPT offerts;
 - ✓ que le mandat de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), des Conseils régionaux des Partenaires du marché du travail (CRPMT) et des comités sectoriels de main-d'œuvre soient recentrés sur leur mission d'adéquation formation-emploi et que les arrimages entre les CREF et les CRPMT soient clairement établis;
 - ✓ afin d'assurer une représentation efficace, qu'un soutien adéquat soit offert aux représentants des entreprises siégeant sur ces instances, en tirant notamment profit du vaste réseau que constituent les chambres de commerce.
- De nombreux moyens peuvent être déployés pour élargir et bonifier l'offre de stages en FPT et ainsi renforcer l'adéquation formation-emploi. Aux yeux de la FCCQ, le Québec remplit largement les conditions liées aux facteurs de succès. Mais, au premier chef, les entreprises doivent exercer un rôle actif dans la gouvernance de la FPT avec de véritables pouvoirs décisionnels.

Avant-propos

La Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ), fondée en 1909, défend avec ardeur les intérêts de ses membres au chapitre des politiques publiques, favorisant ainsi un environnement d'affaires innovant et concurrentiel. Grâce à son vaste réseau de plus de 140 chambres de commerce et 1 200 membres corporatifs, la FCCQ représente plus de 60 000 entreprises et 150 000 gens d'affaires exerçant leurs activités dans tous les secteurs de l'économie et sur l'ensemble du territoire québécois. À titre du plus important réseau de gens d'affaires et d'entreprises du Québec, la FCCQ est à la fois une fédération de chambres de commerce et une chambre de commerce provinciale.

La FCCQ s'emploie à promouvoir la liberté d'entreprendre qui s'inspire de l'initiative et de la créativité, afin de contribuer à la richesse collective du Québec, en coordonnant l'apport du travail de tous ses membres. La force de la FCCQ vient de l'engagement de ses membres, qui y adhèrent sur une base purement volontaire et non obligatoire, ainsi que de la mobilisation des chambres de commerce en vue de défendre les intérêts du milieu des affaires. Elle fait appel à ses membres pour enrichir ses prises de position, qu'elle clame ensuite, en leur nom, haut et fort, auprès des décideurs économiques et politiques qui ont le pouvoir de mettre le Québec sur la voie de la réussite. L'inverse est aussi vrai, alors que les membres s'inspirent de la position de la FCCQ pour alimenter le débat au sein de leur région ou de leur secteur d'activité.

La FCCQ porte depuis longtemps un grand intérêt aux questions relatives à la formation. Nous avons, à maintes occasions, plaidé en faveur :

- de l'accessibilité à une éducation de qualité;
- d'investissements dans l'enseignement supérieur;
- d'une offre de formation technique axée sur les besoins des régions;
- de la valorisation des métiers et des techniques;
- de la formation en milieu de travail, dont les stages.

En outre, dans le cadre du prestigieux concours *Les Mercuriades*, lancé en 1981 par la FCCQ et qui vise à honorer et à consacrer les succès des entreprises québécoises, le prix *Mérite formation en entreprise* récompense une initiative de formation en entreprise.

La Fédération est aussi membre, depuis près de 20 ans, de la Commission des partenaires du marché du travail dont un élément clé du mandat est de renforcer l'adéquation formation-emploi.

Le projet de loi 86 : une occasion ratée de faire participer les employeurs à la gouvernance de la formation professionnelle

Le 4 décembre dernier, le ministre de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et ministre responsable du Loisir et du Sport, M. François Blais, déposait le projet de loi no. 86 intitulé *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance des commissions scolaires en vue de rapprocher l'école des lieux de décision et d'assurer la présence des parents au sein de l'instance décisionnelle de la commission scolaire.*

En vertu du projet de Loi, les conseils des commissaires sont remplacés par des conseils scolaires composés de parents, de personnel des écoles et de membres de la communauté.

La composition des nouveaux conseils scolaires

- 6 parents;
- 1 enseignant;
- 1 membre du personnel des écoles;
- 2 directeurs d'écoles et
- 6 personnes issues de la communauté.

Bien que le projet de loi inscrive nommément l'adéquation formation-emploi dans les mandats des conseils, des six représentants de la communauté qui sont prévus, une seule place est occupée par un représentant au « profil économique» et ce siège peut être retiré. En effet, cette place ne serait pas garantie si plus de 15% de la population locale signifiait un désir de voir les représentants de la communauté faire l'objet d'élections. Dans cette éventualité, exit l'adéquation. On compterait donc des conseils arrimés aux besoins du marché du travail et d'autres pas. En somme, la participation des employeurs à la gestion de la formation professionnelle serait optionnelle.

Pour la FCCQ, il est tout à fait louable d'accorder une meilleure place aux parents et aux communautés et nous saluons la volonté d'abolir les élections scolaires dans leur forme actuelle. Toutefois, la FCCQ y voyait aussi l'occasion d'assurer une meilleure adéquation formation-emploi par la participation pleine et entière des employeurs à la gouvernance en formation professionnelle et technique (FPT). Mais, aux yeux de FCCQ, l'ouverture proposée au monde économique est nettement insuffisante et n'offre aucune garantie aux employeurs des futurs diplômés de la formation professionnelle quant à leur participation au sein des futurs conseils scolaires.

Pour la FCCQ, il s'agit là d'une occasion ratée de faire bénéficier les gestionnaires de la FPT de l'expertise du monde économique et de favoriser l'engagement accru des entreprises dans la formation professionnelle qui pourrait ne pas se représenter de sitôt.

Une vision de l'offre de FPT favorisant l'engagement des entreprises

La FCCQ prône une vision globale de l'offre de FPT sur l'ensemble du territoire québécois, une vision favorisant l'engagement des entreprises dans la réponse à leurs propres besoins et qui s'appuie et met en valeur les modèles qui donnent de bons résultats, comme celui du Centre intégré de mécanique industrielle de la Chaudière (CIMIC).¹

Il faut profiter des modifications à la gouvernance des commissions scolaires pour inviter les entreprises à prendre la place qui leur revient dans la gouvernance de la FTP. Il s'agit d'une occasion à ne pas manquer d'assurer un futur meilleur pour nos jeunes et nos entreprises.

Pour la FCCQ, les entreprises font elles aussi partie intégrante de la communauté et l'expertise de leurs dirigeants serait indispensable à la bonne gouvernance à la fois en éducation, en formation professionnelle et en matières financières. Mais en plus de proposer de nouveaux conseils scolaires à composition variable et imprévisible, le projet de loi opte plutôt pour une bureaucratisation. On créerait, par exemple, des comités de répartition des ressources qui seraient formés en majorité de directeurs d'écoles et de centres de formation professionnelle choisis par leurs pairs. Ce serait eux qui définiraient largement l'investissement en formation professionnelle, sans aucune participation du monde économique, qui, en finale, intègre les diplômés au marché du travail.

Pourquoi l'arrimage de la formation avec les besoins du marché du travail est difficile

D'entrée de jeu, la FCCQ soutient que l'effort budgétaire est suffisant pour maintenir une offre de formation de qualité dans toutes les régions du Québec et qu'il n'y a pas lieu d'augmenter ce budget. Peu de sociétés investissent autant que le Québec en éducation, en proportion de leur produit intérieur brut. Et peu de sociétés ont une infrastructure de formation professionnelle, technique et universitaire aussi étendue et aussi diversifiée que celle du Québec. Mais l'arrimage de la formation avec les besoins actuels et prévisibles du marché du travail est difficile en raison principalement de trois facteurs :

- 1. La réponse aux besoins du marché du travail est canalisée vers le développement de l'offre de formation en institution. En outre, le mode de financement des établissements par personne crée une dynamique de course à la clientèle et aux multiples programmes. Il s'ensuit que l'offre de formation est immense et disparate et met peu à profit l'entreprise comme lieu de formation.*
- 2. Les entreprises, qui devraient exprimer la demande de formation, sont largement absentes des décisions relatives aux programmes de formation qui sont offerts dans les établissements et à l'évolution des contenus de formation de ces programmes.*
- 3. Il existe deux réseaux de formation professionnelle et technique : les centres de formation professionnelle rattachés aux commissions scolaires et les programmes techniques*

¹ Voir : [Centre intégré de mécanique industrielle de la Chaudière \(CIMIC\)](#)

*dans les cégeps. Ces deux réseaux relèvent de directions administratives différentes et multiples, même si elles sont placées sous l'autorité d'un même ministre. Sur le terrain, ces réseaux se livrent une véritable concurrence pour la clientèle des jeunes et des adultes.*²

Pour renforcer l'adéquation emploi-formation, compte tenu des investissements publics considérables déjà consentis, il devient impératif de mieux répondre aux besoins du marché du travail, de manière coordonnée, efficace et à moindres coûts. Pour se faire, l'entreprise doit exercer un plus grand rôle, être davantage investie comme lieu de formation; la direction des réseaux doit être unifiée sur une base régionale, sous une même gouvernance et une large place dans la gouvernance doit être aménagée aux représentants d'employeurs afin qu'ils participent pleinement à la prise de décisions sur l'offre régionale de FPT.

Le besoin en FTP représentera plus de 450 000 emplois à pourvoir sur un horizon de 10 ans

La population dite "en âge de travailler", soit les 15-64 ans, est en baisse au Québec depuis 2014 et plusieurs régions vivent déjà les conséquences du déclin démographique. Il est urgent d'agir face à l'ampleur des besoins de main-d'oeuvre générés par le vieillissement marqué de la population, pratiquement sans correspondance à l'échelle mondiale.

Les perspectives professionnelles fournissent une évaluation du besoin en main-d'œuvre à venir. Selon Emploi-Québec, les emplois de niveau technique, dont la plupart demande une formation technique collégiale ou une formation professionnelle du secondaire, représenteront pas moins du tiers des emplois à pourvoir sur un horizon de dix ans se terminant en 2022, soit un peu plus de 450 000 postes, un nombre considérable en regard du nombre limité de diplômés annuellement par les réseaux de la FPT.³

Plus précisément, les emplois de niveau technique I, c'est-à-dire des emplois pour lesquels une formation technique collégiale est normalement exigée, représenteront 18 % du besoin en main-d'œuvre. Les emplois de niveau technique II, comprenant les métiers exigeant normalement une formation professionnelle du secondaire, accapareront 16 % des emplois à pourvoir.⁴

18 000 diplômés d'études collégiales techniques par année

Lorsque les cégeps ont été conçus, on prévoyait en implanter environ 22 pour l'ensemble du Québec. Aujourd'hui, ce réseau comprend 48 cégeps publics et 24 collèges privés subventionnés et 23 collèges privés sous permis.

² **FCCQ** : *Mémoire présenté à la Commission d'examen sur la fiscalité québécoise et à la Commission de révision permanente des programmes, juin 2015*

³ **Emploi-Québec** : *Le marché du travail et l'emploi par industrie au Québec. Perspectives à moyen terme (2013-2017) et à long terme (2013-2022)*, juillet 2014

⁴ *ibid*

Ce vaste réseau remet environ 18 000 diplômes d'études collégiales techniques (DEC) ⁵ par année, tout groupe d'âge confondu, ce qui demeure insuffisant en regard du besoin évalué à près de 240 000 postes sur un horizon de 10 ans par Emploi-Québec. Ainsi, la formation continue des adultes contribue à combler le déficit de compétences avec environ 13 000 attestations d'études collégiales (AEC) remises annuellement à des adultes.

Or, le contexte démographique pourrait aggraver les choses puisqu'un bon nombre de programmes de formation technique offerts dans les régions sont menacés par la diminution des effectifs étudiants. La FCCQ, dans une étude qu'elle avait réalisée en 2010, s'était alarmée du fait que cette menace touchait :

- 67 % des programmes techniques en Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
- 50 % sur la Côte-Nord
- 47 % au Centre du Québec
- 40 % dans le Bas-St-Laurent et Lanaudière
- 35 % en Mauricie
- 23 % dans les Laurentides.⁶

La formation professionnelle au secondaire : le choix d'un trop petit nombre fait tardivement

Le Québec a aussi développé un imposant réseau de formation professionnelle : 195 centres de formation professionnelle gérés par 70 commissions scolaires.⁷

Quelques données pour en tirer des conclusions :

- La moyenne d'âge des personnes inscrites en formation professionnelle est de 27 ans.
- La proportion des élèves qui s'inscrivent en formation professionnelle et qui possèdent déjà un diplôme d'études secondaire (DES) est de 50 %.
- 33 % des élèves inscrits au DEP ont étudié au collégial auparavant.
- Le taux de réussite en formation professionnelle en 2009-2010 est 87,6 %.
- En 1976-1977, on comptait 113 228 jeunes en formation professionnelle. En 2009-2010, on en comptait plus que 7 824.⁸

⁵ MEL : Direction de la planification et des politiques

⁶ FCCQ : Mémoire présenté par Françoise Bertrand, Présidente directrice générale Fédération des chambres de commerce du Québec, 4 ième pré-sommet sur l'enseignement supérieur Rimouski, 31 janvier 2013 et FCCQ : L'offre de formation technique dans les cégeps dans un contexte de diminution des effectifs étudiants - Mémoire - Formation Technique régions 18 mai 2013

⁷ Fédération des Commissions Scolaires du Québec : Pour une meilleure adéquation formation-emploi, Présentation au colloque sur l'adéquation du Conseil du patronat du Québec, mars 2015

⁸ *ibid.* Selon des estimations effectuées par la FCCQ à partir de données du Rapport du comité d'experts sur le financement, l'administration, la gestion et la gouvernance des commissions scolaires, mai 2014, on comptait un peu moins de 22 000 inscrits de moins de 20 ans en FP en 2012-2013.

Or, rappelons que selon Emploi-Québec, sur 10 ans, pas moins de 215 000 postes seront à combler dans les métiers exigeant normalement une formation professionnelle de niveau secondaire.

En somme, les jeunes s'orientent en trop petit nombre et trop tardivement vers la formation professionnelle.

Pour des filières professionnelles en continu

La distinction entre la formation professionnelle et la formation technique gérée par deux réseaux n'est pas qu'administrative. Elle a des effets qui dépassent les organisations visées. Elle crée des dédoublements, des obstacles au passage d'un niveau à l'autre et contribue à dévaloriser la formation professionnelle.

Au Québec, de trop nombreux jeunes ne manifestent pas d'intérêt pour une formation dans un métier pour toutes sortes de raisons. Ils s'orientent vers la formation générale, puis, pour certains, vers la formation préuniversitaire et décrochent en trop grands nombres en cours de route. Munis d'un diplôme général, sans autres qualifications professionnelles à proprement parler, confrontés à la réalité du marché du travail, certains changent d'idée plus tard, ce qui donne un âge moyen de 27 ans pour les personnes inscrites en formation professionnelle au Québec. Il est donc essentiel que leur engagement dans une filière de formation professionnelle se fasse plus tôt et ne conduise pas un cul-de-sac.

Des actions en amont de la FPT sont aussi nécessaires afin d'élargir les choix professionnels que pourront subséquemment faire les jeunes et de faciliter leurs réalisations. À cet égard, un trop grand nombre de jeunes évitent certaines matières, comme les mathématiques et les sciences, et s'excluent ainsi d'emblée à l'admission directe dans certains programmes FPT.

Les coûts humains et économiques de ces parcours hésitants sont colossaux et seront encore plus difficiles à justifier et à soutenir dans le contexte démographique à venir. Tant du point de vue des personnes inscrites dans ces parcours que du point de vue économique, il serait souhaitable de considérer ces formations comme **des filières professionnelles en continu**, auxquelles l'on accède à différents stades et qui conduisent à des qualifications professionnelles de différents niveaux par une progression sans barrière à l'entrée ni obstacle d'un niveau à l'autre. C'est là une des caractéristiques importantes des systèmes duals d'apprentissage qui ont fait la démonstration de leur efficacité en Allemagne et dans les pays nordiques.⁹

⁹ Le cas de la Finlande est tout à fait éloquent à cet égard. "According to Mervi Jansson, director of educational partnerships at Omnia, a TVET institution with 10,000 students, Finland's systematic efforts to upgrade the quality and status of TVET have paid off. Today over 50% of Finnish youth apply for the programmes, and it is now more competitive than general education..."Finland's success is based on external and internal policy shifts. Legislative

L'adéquation emploi-formation n'est pas qu'une question de nombre

D'abord une parenthèse sur ce que signifie l'adéquation : c'est un examen de l'évolution du marché du travail quant aux volumes et à la qualité (i.e les compétences de la main-d'oeuvre) par rapport aux besoins des employeurs dans les différents métiers et professions. On s'interroge à savoir si la main-d'oeuvre est en nombre suffisant, au bon endroit, au bon moment et a reçu la formation lui ayant permis d'acquérir les compétences recherchées par les employeurs.

Les compétences, pour leur part, comprennent trois éléments : le savoir, c.-à-d. les connaissances, le savoir-faire, c.-à-d. la capacité des appliquer et le savoir-être, soit les attitudes et comportements au travail.

Ainsi, au-delà du nombre, les difficultés de recrutement des employeurs sont aussi liées à un déficit de compétences. Quoique nous n'ayons pas des données spécifiques au Québec, les résultats d'enquête indiquent que, dans bien des cas, qu'aux yeux des employeurs, les diplômés de tous les ordres d'enseignements accusent un déficit de compétences sur le plan des savoir-faire et des savoir-être alors que les savoirs, les connaissances, y sont. La raison est simple, ces éléments des compétences, contrairement au savoir, ne s'acquièrent guère sur un banc d'école.¹⁰

Valoriser la FPT et développer les savoir-faire par les stages

Il existe une manière efficace de valoriser la FPT et de développer les savoir-faire et des savoir-être: la formation en milieu de travail, notamment à l'aide de stages. D'ailleurs, le taux de chômage des jeunes est généralement moindre dans les pays qui possèdent un système d'apprentissage basé sur les stages en entreprises et les jeunes sont d'ailleurs plus nombreux à emprunter ces voies dans ces systèmes.¹¹ En outre, les employeurs exercent un rôle central dans la gouvernance de la FPT dans les pays où la pratique des stages et de l'apprentissage est fortement ancrée, comme en témoigne éloquentement le cas de l'Allemagne où les chambres de commerce administrent notamment l'évaluation des

reforms since 2000 allow TVET students to progress to further studies at university or applied sciences level and provide its institutions with the same generous basic and development funding as general education institutions. Finland's curriculum has been restructured to include the national core curriculum required for access to university, as well as strong on-the-job training and lifelong learning components. Finally, TVET schools across Finland promote their services to parents by arranging regular visits and parents' evenings." Extraits de Vocational education: why the Finns do it best | Global Development Professionals Network | The Guardian

¹⁰ Voir, par exemple, **Mona Mourshed, Diana Farrell, and Dominic Barton** de la firme de consultants **McKinsey** : *Education to Employment - Designing a system that works.*

¹¹ Voir, par exemple l'étude de **Marc Piopiunik and Paul Ryan** : *Improving the transition between education/training and the labour market: What can we learn from various national approaches?* **European Expert Network on Economics of Education (EENEE), 2012**

apprentis.¹² Ils partagent également des orientations quant à l'encadrement des stagiaires et apprentis, dont des pratiques qui encouragent les jeunes à terminer leurs études.

Ces modèles démontrent clairement que l'engagement des entreprises dans la formation ne peut faire l'économie de leur participation à la gouvernance.

Des employeurs qui participent à la gouvernance régionale unifiée de la FPT

Les changements à venir à la gouvernance des commissions scolaires fournissent l'occasion de mettre en œuvre une gouvernance unifiée de la formation professionnelle et technique à l'échelle régionale en faisant une plus large place à l'entreprise en FPT.

Les commissions scolaires sont dirigées par des commissaires dont la préoccupation première vise la formation de base à l'école primaire et secondaire ainsi que les services qui s'y rattachent. C'est compréhensible. La formation professionnelle est pour elles moins importante, si ce n'est qu'en termes de nombre : les effectifs de jeunes en formation professionnelle représentent 7,5% des jeunes en formation générale¹³.

Au niveau collégial, la différence entre l'Ontario et le Québec est frappante. En Ontario, 12 des 16 membres d'un conseil d'administration typique d'un collège proviennent de l'industrie de la région. Au Québec, ces membres externes, provenant d'un autre milieu que celui de l'éducation, ne sont que 3 sur 17. Le conseil d'administration d'un cégep est entièrement replié sur la communauté collégiale : professeurs, étudiants, parents, personnel non enseignant, conseillers pédagogiques, administrateurs du collège, représentant de la commission scolaire. Comment voulez-vous intéresser les entreprises à s'engager dans un tel forum ?¹⁴

En outre, il y a lieu de rationaliser les différentes instances régionales de concertation qui font appel, avec un succès variable, à la participation de représentants des gens d'affaires, comme les Tables régionales de l'éducation.

¹² Voir, par exemple **Dieter Euler** : Germany's dual vocational training system: a model for other countries? A study commissioned by the Bertelsmann Stiftung, 2013

¹³ Source : Rapport du comité d'experts sur le financement, l'administration, la gestion et la gouvernance des commissions scolaires, mai 2014, p. 115

¹⁴ Source : **FCCQ** : Mémoire présenté à la ministre ELS et la ministre de l'ESS À l'occasion de troisième rencontre des partenaires de l'éducation portant sur l'amélioration de l'adéquation - Québec, 13 juin 2011

Ainsi, la FCCQ formule les recommandations suivantes¹⁵ :

- que les centres de formation professionnelle des commissions scolaires de même que les cégeps soient placés sous une même autorité administrative et ministérielle, soit un Conseil Régional de l'Éducation et de la Formation (CREF), en remplacement des conseils scolaires et des conseils d'administration des collèges et ayant notamment comme mandat d'assurer l'adéquation emploi-formation à l'échelle régionale;
- qu'au sein de cette autorité, un Comité régional des Programmes FPT soit mis en place, composé très majoritairement de représentants des employeurs afin de faire des recommandations directement au CREF sur le choix des programmes et des activités de FPT offerts;
- que le mandat de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), des Conseils régionaux des Partenaires du marché du travail (CRPMT) et des comités sectoriels de main-d'œuvre soient recentrés sur leur mission d'adéquation formation-emploi¹⁶ et que les arrimages entre les CREF et les CRPMT soient clairement établis;
- afin d'assurer une représentation efficace, qu'un soutien adéquat soit offert aux représentants des entreprises siégeant sur ces instances, en tirant notamment profit du vaste réseau que constituent les chambres de commerce.

Une capacité régionale d'adapter l'offre de FPT aux besoins

Dans le contexte d'une réduction générale des effectifs étudiants où il faudra davantage rationaliser que prendre de l'expansion, il faut favoriser une vision globale de l'offre de FPT sur l'ensemble du territoire. Chaque région ne peut pas lancer des offensives isolées de promotion de nouveaux programmes ou de sauvegarde de l'ensemble de ses activités, sans égards aux effets collatéraux de ses démarches.

En outre, aux yeux de la FCCQ, les collèges privés font partie intégrale de l'écosystème de FPT et ajoutent une capacité d'adaptation rapide aux besoins du marché du travail.

Le gouvernement a évidemment un rôle déterminant à jouer dans les arbitrages inévitables qui devront être effectués dans une optique d'offre adéquate de FPT sur l'ensemble du

¹⁵ Ces recommandations s'inspirent de celle faites dans *le Mémoire présenté à la Commission d'examen sur la fiscalité québécoise et à la Commission de révision permanente des programmes, juin 2015 par la FCCQ.*

¹⁶ Ce recentrage s'effectue notamment en raison de la baisse des ressources financières du Fonds et de l'aide versée aux regroupements, dont les comités sectoriels. Ces fonds leur ont permis d'offrir des activités de formation.

territoire québécois. Il appartient au ministre de préciser les orientations et de définir les paramètres de la répartition de l'offre de FPT et de son financement.

Une fois que ce cadre est défini, il serait pertinent que le gouvernement confie à un comité d'experts ou à une instance neutre le soin de développer un modèle de répartition des ressources, en dehors d'interférences politiques, en laissant le plus largement possible le choix des options aux CREF de manière à ce que l'offre de FPT s'adapte aux besoins régionaux.¹⁷

Tout en sachant qu'il s'agit d'une question complexe, la FCCQ tient à exprimer les principes suivants sur l'offre de FPT.:

- 1. il est essentiel que chaque région conserve une offre de formation professionnelle et technique de qualité qui lui permet de former chez elle la majorité des travailleurs qualifiés dont elle a besoin pour assurer leur développement économique et les services publics de proximité. Nous croyons que cela est possible sans ajout significatif de ressources;*
- 2. il est primordial que l'offre de formation professionnelle et technique corresponde, dans une large mesure, aux caractéristiques de l'économie de la région. Si la baisse des effectifs étudiants oblige certains établissements d'enseignement à rationaliser leur offre de formation, à sélectionner des programmes, les critères d'ordre économique devraient prévaloir. Après tout, on forme des gens de métier et des techniciens pour des types emplois clairement identifiés. La priorité devrait donc être donnée aux emplois de la région.¹⁸*

Une offre de stages élargie et bonifiée avec la participation active des entreprises

L'entreprise est indiscutablement un important lieu de formation, mais cela n'est pas sa mission. Le Québec a donc choisi d'offrir la FTP en institution, dans des réseaux d'enseignement largement public. La contribution de l'entreprise s'est, par le fait même, limitée à l'accueil des stagiaires, pour des durées plus ou moins longues selon les programmes de formation. C'était un choix adéquat dans le cadre d'une économie en plein développement industriel. Mais l'économie du Québec s'est développée et le contexte change : l'investissement public nécessaire devient difficile à soutenir face à l'accélération du changement technologique; l'approche assure mal l'adéquation et la main-d'œuvre sera de moins en moins abondante. Le modèle doit évoluer et rechercher l'engagement des entreprises dans la réponse à leurs propres besoins.

¹⁷ Adaptation de : **FCCQ** : *L'offre de formation technique dans les cégeps dans un contexte de diminution des effectifs étudiants - Mémoire - Formation Technique régions 18 mai 2013.*

¹⁸ **FCCQ** : *Mémoire présenté à la ministre ELS et la ministre de l'ESS À l'occasion de troisième rencontre des partenaires de l'éducation portant sur l'amélioration de l'adéquation - Québec, 13 juin 2011*

Se faisant, l'on pourrait s'appuyer sur les régimes d'apprentissage en milieu de travail existant, mais ces régimes coexistent en parallèle au système d'enseignement et leur portée est sectorielle (comme dans le cas du régime du secteur de la construction) ou limitée (comme dans le cas du régime mis en place par la Commission des partenaires du marché du travail qui livre quelques milliers de certificats annuellement). Bien que leurs contributions ne soient pas négligeables, ces programmes ne peuvent suffire à répondre adéquatement au défi de l'adéquation de la formation initiale des jeunes.¹⁹

En outre, les PME n'ont pas souvent les ressources pour encadrer adéquatement des jeunes dans un processus structurant de formation qualifiante et c'est ce qui explique probablement la portée limitée des régimes d'apprentissage en place. De plus, les entreprises qui ont cette capacité d'encadrement sont mal réparties sur le territoire du Québec. Il serait donc difficile de confier aux entreprises le mandat de prendre en charge un programme de formation initiale, à plus forte raison s'il devait s'adresser à un grand nombre de jeunes et que des critères d'accessibilité devaient être posés (ce qui serait normal, dans un contexte d'éducation).

En somme, il faut favoriser l'élargissement et la bonification de l'offre de stages en entreprises dans le cadre des programmes. Ces stages pourraient notamment être à la fois plus systématiques et de durée un peu plus longue.

Le Québec remplit largement les conditions liées aux facteurs de succès

Une analyse des principaux programmes d'apprentissage et de stage dans les 27 États membres de l'Union européenne a permis d'identifier un certain nombre de facteurs qui contribuent le plus souvent au succès des programmes de stages et d'apprentissage. L'étude note que les facteurs clés de réussite sont les mêmes pour les deux types de programmes, même si certains sont plus importants que d'autres pour un régime spécifique. (voir le tableau ci-dessus)

La plupart des conditions liées à ces facteurs de succès sont remplies au Québec, du moins en partie. Le défi peut donc être relevé si l'on s'en donne les moyens, notamment au chapitre d'une gouvernance de la FPT favorisant un engagement fort des employeurs. Mais il faudra aussi aller au-delà de la gouvernance pour élargir et bonifier l'offre de stages et ainsi renforcer l'adéquation formation-emploi.

¹⁹ Voir Annexe A - *Différences entre les programmes d'apprentissage et de stages*

Liste des principaux facteurs de réussite des programmes de stages et d'apprentissage

	Facteur de réussite	Caractéristiques principales
<input checked="" type="checkbox"/>	Cadre institutionnel et réglementaire solide	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre institutionnel et réglementaire solide • Ce qui donne un contexte général et des conditions de base pour la mise en œuvre de ces programmes
<input checked="" type="checkbox"/>	Engagement actif des partenaires sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement fort de la part des employeurs • Dialogue constructif avec les syndicats et les représentants des employés
<input checked="" type="checkbox"/>	Engagement fort des employeurs	<ul style="list-style-type: none"> • Dont conception conjointe des programmes, mise à disposition de placements de qualité, accompagnement des apprentis/stagiaires, assurance qualité, soutien aux programmes
<input checked="" type="checkbox"/>	Partenariat rapproché entre les employeurs et les établissements d'enseignement	<ul style="list-style-type: none"> • Interaction mutuelle et échange de savoir entre le système d'éducation et les exigences des employeurs concernant les compétences • Assurer des postes pour formation pratique en qualité et quantité suffisante
<input checked="" type="checkbox"/>	Financements, dont les aides aux employeurs et autres incitations	<ul style="list-style-type: none"> • Financement adéquat permettant l'élaboration et la mise en œuvre rigoureuse de programmes • Sources de financement dont les fonds de l'UE (y compris FSE), fonds nationaux/régionaux, financement de l'employeur et aides/incitations pour l'employeur
<input checked="" type="checkbox"/>	Bonne correspondance aux exigences du marché	<ul style="list-style-type: none"> • Alignement des placements avec les besoins de marchés nationaux, régionaux ou locaux • Qui, à leur tour, enrichissent le programme ou le cadre de qualification
<input checked="" type="checkbox"/>	Mécanismes d'assurance qualité strictes	<ul style="list-style-type: none"> • Procédures d'assurance qualité strictes, gérées soit par un intervenant externe unique soit conjointement par l'organisation d'envoi et l'organisation d'accueil • Qui peuvent englober: le contenu de l'enseignement, la durée de formation, l'égalité d'accès et de conditions de travail
<input checked="" type="checkbox"/>	Bonne qualité de conseil en orientation et d'encadrement et accompagnement des apprentis/stagiaires	<ul style="list-style-type: none"> • Aussi bien sur le lieu de travail que dans l'organisation d'origine • Fondamental pour que l'apprenant aille jusqu'au bout de la formation, fondamental pour la diminution des risques de décrochage, ainsi qu'au suivi et assurance de la qualité
<input checked="" type="checkbox"/>	Bonne correspondance entre l'apprenti/stagiaire et l'organisme d'accueil (entreprise)	<ul style="list-style-type: none"> • Les employeurs peuvent utiliser la période passée au travail pour repérer un employé potentiel • L'apprenti/stagiaire peut se faire une idée réaliste du travail et se créer des contacts et des réseaux pertinents
<input checked="" type="checkbox"/>	Combinaison entre la formation théorique en milieu scolaire et l'expérience pratique en entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Une formation mixte, bien structurée, incluant l'enseignement à l'école et sur le lieu de travail • Permettant à l'apprenti/stagiaire d'obtenir des qualifications basées sur un savoir des compétences pratiques
<input checked="" type="checkbox"/>	Existence d'une convention d'apprentissage ou de stage	<ul style="list-style-type: none"> • La convention délimite les rôles et responsabilités des parties et précise les conditions de travail de l'apprenti/stagiaire • Elle est en général primordiale pour que le programme atteigne ses buts ainsi que pour la protection des parties
<input checked="" type="checkbox"/>	Certification du savoir, savoir-faire et compétences acquis	<ul style="list-style-type: none"> • Certification des connaissances, du savoir-faire et des compétences acquis aussi bien en cours d'emploi qu'en milieu scolaire • Le certificat doit au moins attester la durée et le contenu d'enseignement, description des tâches et des activités entreprises et la description des savoirs, savoir-faire et compétences acquis
<input checked="" type="checkbox"/>	Une approche flexible et sur mesure face aux besoins de jeunes en difficulté	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place des innovations pour répondre aux besoins spécifiques quant aux méthodes pédagogiques, flexibilité de cursus, individualisation de parcours de formation, partenariat avec les principaux intervenants, mécanismes de financement et l'environnement de formation

Source: [*Programmes d'apprentissage et de stages dans les 27 pays de l'UE : principaux facteurs de réussite - Guide à l'intention des concepteurs de politiques et des praticiens*](#)

Se donner des moyens

Au Québec, outre les grands employeurs qui offre directement des stages, on compte plusieurs sites d'emploi, dont *Placement en ligne*, publiant des offres de stages. Aux yeux d'un jeune qui s'informe pour faire des choix, cette offre apparaît disparate, sans coordination, n'est pas mise en valeur et souffre d'un manque flagrant de promotion et de coordination. Certes, des initiatives existent et permettent, dans certaines régions, une prise d'offres de stages dans un guichet unique. Mais cela vise avant tout les établissements de formation et les entreprises, non les jeunes ou leurs parents. La FCCQ y voit une occasion pour des initiatives et pour exercer un leadership dans le cadre d'un plan d'action global.

Les stages constituent une pratique largement répandue et encouragée dans les pays industrialisés. Certaines juridictions se sont dotées d'une Charte des stages dont la promotion peut être faite par des regroupements voués expressément à cette fin ou, plus largement, à la promotion des programmes de FPT. Une telle charte pourrait être parrainée au national et dans les régions par la FCCQ et les représentants des chambres locales, en association avec les autorités ministérielles du MELS, auprès, notamment de la CPMT et des CRPMT.

S'ajoute à ces chartes, des guides et outils, tel celui du National Association of Colleges and Employers (NACE) des États-Unis qui identifient les 15 meilleures pratiques pour des stages rémunérés.

Les 15 meilleures pratiques pour des programmes de stages rémunérés

selon le National Association of Colleges and Employers (NACE) des États-Unis*

1. Fournir aux stagiaires des affectations et des tâches réelles, reliées à leur domaine d'étude.
2. Faire part d'orientations claires pour toutes les personnes impliquées.
3. Bien accueillir le stagiaire et lui fournir un guide ou manuel ainsi qu'un site internet spécifique regroupant l'information utile et des commentaires de stagiaires.
4. Fournir une assistance pour l'hébergement, le déménagement et les déplacements.
5. Offrir des bourses.
6. Proposer des modalités de travail flexibles et se montrer ouvert à des formules adaptées à leur horaire.
7. Nommer un responsable des stages au sein de l'organisation.
8. Encourager l'engagement des équipes.
9. Inviter les responsables des centres de formation à venir sur le site visiter les stagiaires.
10. Tenir des rencontres avec des stagiaires ayant été intégrés au personnel de l'entreprise avec la participation des responsables des centres de formation.
11. Organiser des rencontres avec des membres de la haute direction.
12. Offrir de participer à des sessions de formation à l'interne.
13. Sonder vos stagiaires potentiels.
14. Mettre en valeur le travail de stagiaires lors de foires commerciales.
15. Effectuer des entrevues de fin de stage.

Source : [15 Best Practices for Internship Programs](#), traduction libre de l'auteur.

Outre les initiatives visant la promotion de la FPT, des moyens concrets, à l'échelle nationale et régionale, peuvent être déployés dans le but d'inciter les employeurs à :

- participer ou soutenir la participation d'employés à des activités de valorisation de la FPT s'adressant à des jeunes;
- accueillir davantage de stagiaires des divers programmes de formation;
- favoriser la participation des employés dans l'accueil des stagiaires et reconnaître l'apport de ceux qui s'y engagent;
- allonger la durée des stages de manière à développer les compétences qui ne peuvent l'être en institution;
- mieux planifier les stages en fonctions des compétences à acquérir;
- offrir une rétribution des stagiaires dans la mesure de leur productivité;
- obtenir l'adhésion des travailleurs ou, le cas échéant, du syndicat;

et, du côté des établissements de FPT:

- maximiser le nombre de programmes FPT et universitaires comportant une composante alternance travail-études;
- revoir les programmes afin d'élargir et mieux définir les composantes des programmes visant les compétences qui s'acquièrent plus facilement en milieu de travail;
- mettre en place des conditions facilitant la réalisation de stages (horaires, période de l'année, localisation ...);
- offrir un soutien technique adapté à la PME pour l'accueil de stagiaires ;
- faciliter l'accès au crédit d'impôt par un soutien direct (le crédit demeure méconnu et sous-utilisé), par exemple, à l'aide d'un outil comptable sous forme d'un chiffrier gratuit et facilement accessible;
- effectuer des sondages afin de connaître les obstacles concrets qui limitent la participation des jeunes et des employeurs (le transport peut être problématique);
- publiciser les avantages d'offrir des stages à l'aide de témoignages d'entreprises et de stagiaires issues de la communauté (comme l'embauche, à terme, du stagiaire, ce qui est un objectif important pour la plupart des entreprises qui offrent des stages);
- susciter la participation des municipalités qui offrent généralement un large éventail de postes.

Des actions bien ciblées

Les conditions de succès sont largement réunies et la FCCQ et les chambres locales peuvent jouer un rôle positif pour intéresser davantage d'entreprises à offrir des occasions de stages et s'investir dans la gouvernance de la FPT à l'échelle régionale, en particulier auprès de la PME. Mais les entreprises ne le feront pas si elles ne sont pas clairement invitées, avec insistance, avec une capacité d'agir ainsi qu'avec un soutien adéquat.

Il ne suffira pas de parrainer une Déclaration nationale même si celle-ci se déclinait dans chacune des régions. D'ailleurs, les impacts des campagnes de promotion, parfois coûteuses sont diffuses, très difficiles à mesurer voire décevantes. Une telle initiative doit susciter des engagements réels et être complétée par des actions qui dépassent la promotion et qui informent et aident concrètement les entreprises.

À cet effet, une approche régionale sectorielle, bien ciblée sur des priorités par les acteurs économiques, pourrait donner davantage de résultats, comme, par exemple dans les métiers de la FPT du secteur manufacturier d'une région. Se faisant, on gagnerait en posant un diagnostic clair, en améliorant ce qui se fait déjà, en mettant en valeur les initiatives qui marchent bien ainsi qu'en identifiant et en essayant les meilleures pratiques.

Mettre à profit le TI pour un accès facilité

Pour rejoindre les plus jeunes et les orienter plus rapidement vers la FPT, il faut penser proximité. Mais cela n'est pas nécessairement un désavantage puisque, en particulier pour la formation professionnelle au secondaire, les besoins du marché du travail sont d'abord locaux.

Les réseaux de FPT et universitaires sont déjà largement déployés. De plus, il y a moyen de rendre accessible l'enseignement en institution en utilisant des locaux et des équipements en place ou en ayant recours à la formation en ligne près des lieux de stages et/ou de résidence des jeunes pour la portion théorique.

Or, comme l'indique le tableau suivant, la FPT à distance au Québec reste très largement à développer et offre un mince choix aux jeunes.

La FTP à distance au Québec

Commissions scolaires - Formation professionnelle

- Comptabilité
- Secrétariat
- Secrétariat médical

Cégep à distance

Diplôme d'études collégiales (DEC)

- Techniques de comptabilité et de gestion
- Techniques de tourisme

Attestation d'études collégiales (AEC)

- Comptabilité
- Techniques d'éducation à l'enfance

Source : Comité de liaison en formation à distance | Programmes offerts.²⁰

En outre, l'offre de formation à distance dans les domaines des sciences, des technologies, du génie et des mathématiques, de niveau universitaire (ce que les américains appellent les STEM pour " science, technology, engineering and math"), si importante pour l'avenir économique et l'innovation, fait figure de parent pauvre.²¹

Une occasion à ne pas rater

En somme, de nombreux moyens peuvent être déployés pour élargir et bonifier l'offre de stages en FPT et ainsi renforcer l'adéquation formation-emploi. Au premier chef, les entreprises doivent exercer un rôle actif dans la gouvernance de la FPT avec de véritables pouvoirs décisionnels.

La FCCQ considère que les changements à venir à la gouvernance des commissions scolaires fournissent une occasion unique de mettre en œuvre une gouvernance unifiée de la FPT à l'échelle régionale en s'assurant la participation active des entreprises.

²⁰ Ce tableau ne comprend pas l'offre de formation aux entreprises comme, par exemple, celles offertes sur le site cegepsetcies.com, mais bien de celles offertes aux jeunes.

²¹ Voir la liste des programmes offerts par l'ÉNAP, la TÉLUQ, l'Université Laval, l'Université de Montréal, l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue @ Comité de liaison en formation à distance | Programmes offerts.

Mais, aux yeux de FCCQ, l'ouverture proposée au monde économique dans le projet de loi est nettement insuffisante et n'offre aucune garantie aux entreprises, les employeurs des diplômés de la formation professionnelle, quant à leur participation au sein des futurs conseils scolaires.

Pour la FCCQ, il s'agit là d'une occasion ratée de faire bénéficier les gestionnaires de la FPT de l'expertise du monde économique et de favoriser l'engagement accru des entreprises dans la formation professionnelle qui pourrait ne pas se représenter de sitôt. Compte tenu des importants besoins en main-d'oeuvre qui se pointent à l'horizon, il s'agit d'une question économique de première importance pour les entreprises.

Annexe A

Différences entre les programmes d'apprentissage et de stages

Tableau 2.1 : Différences entre les programmes d'apprentissage et de stages

	Apprentissage	Stage
Portée	Assure un profil de qualification professionnelle complet ou une formation professionnelle	Complète un programme d'éducation ou un CV individuel
Objectif	Profil professionnel/qualification	Expérience pratique documentée
Niveau	Généralement niveau 3 à 5 du CEC	On trouve des stages à tous les niveaux du CEC – formes courantes dans la formation (pré) professionnelle, dans l'enseignement supérieur et après le diplôme (parfois obligatoire)
Contenu	Acquisition d'un ensemble de savoirs, savoir-faire et compétences dans un métier	Orientation professionnelle et/ou orientation de travail/carrière, acquisition de fragments de savoirs, savoir-faire ou compétences dans un métier ou une profession
Apprentissage par la pratique professionnelle (en cours d'emploi)	De même importance que le programme théorique	Souvent en complément du programme théorique ou facultatif
Durée	Déterminée, moyenne ou longue	Variable, courte ou moyenne
	En général jusqu'à quatre ans	En général moins d'un an
Statut	En général d'employé	Etudiant/stagiaire, statut souvent basé sur un contrat avec l'employeur ou l'école ; parfois statut de bénévole ou un statut mal défini
	Souvent sous contrat/apprenti employé	Etudiant/stagiaire, statut souvent basé sur un contrat avec l'employeur ou l'école

	Apprentissage	Stage
Rémunération	Typiquement rémunéré – montant négocié collectivement ou fixé par la loi	Rémunération variable, souvent non payé
	Allocation d'apprentissage qui prend en compte les coûts et bénéfices nets pour l'individu et l'employeur	Une indemnité financière non réglementée
Gouvernance	Fortement réglementée, souvent sur une base tripartite	Non réglementée, ou partiellement réglementée
Acteurs	Souvent des partenaires sociaux, professionnels de la formation	Particuliers, entreprises, Etat, établissements d'enseignement

Source: [*Programmes d'apprentissage et de stages dans les 27 pays de l'UE : principaux facteurs de réussite - Guide à l'intention des concepteurs de politiques et des praticiens*](#)