

# Formation continue

LE DEVOIR, LE JEUDI 19 OCTOBRE 2017

## Bien choisir sa formation

Continuer à se former une fois adulte, que ce soit pour s'adapter aux nouvelles méthodes de travail ou pour réorienter une carrière, nécessite souvent un retour sur les bancs d'école. Pour cela, plusieurs services dans les universités offrent des conseils personnalisés en analysant les besoins de chacun. Car selon les professionnels du milieu, un choix éclairé passe avant tout par une connaissance de soi-même.

CAMILLE FEIREISEN

Collaboration spéciale

Qui n'a jamais parcouru la Toile en tapant quelques mots-clés plus ou moins au hasard en quête de la formation rêvée? Il s'agit souvent du «premier réflexe», explique Valérie Grenier, responsable de promotion et d'information sur les études à la Direction générale de la formation continue de l'Université Laval (UL). Il est pourtant nécessaire d'avoir d'abord réfléchi à un objectif précis, selon elle. «Est-ce que c'est de relever des défis, de mieux faire un travail, d'accéder à un poste différent ou pour le plaisir d'apprendre?» En d'autres termes, déterminer ses besoins. «Cela deviendra les balises pour ne pas se perdre dans toute l'information disponible.»

Louis Cournoyer, professeur-chercheur en counseling de carrière à la Clinique Carrière de l'UQAM, qui accueille des personnes de 20 à 65 ans, explique qu'il y a différents cas de figure. «La mobilité ascendante: ce sont des personnes avec un bagage et une expertise qui aspirent à quelque chose de plus. On fait un bilan de compétences et des acquis, afin de voir ce qui manque pour aller chercher autre chose», décrit-il. La mobilité latérale, quant à elle, prend en compte une expérience dans un domaine particulier. «Avec ce bagage-là, que peut-on faire d'autre tout en gardant ses acquis?»

Troisième cas de figure, la réorientation, qui concerne la majorité des personnes venant à la Clinique Carrière. «C'est un virage à 180 degrés, et à ce moment-là, l'âge joue dans le choix de formation. Certains ont juste besoin d'ajuster leurs connaissances, d'autres de relever des défis», indique-t-il.

### Pas de cadre applicable à tous

M. Cournoyer juge qu'il n'y a pas de «cadre applicable à tous», mais l'historique de vie de chacun est important à prendre en compte, pour «savoir ce que la personne a réalisé jusqu'à présent et déterminer un plan d'intervention». La connaissance de soi et du marché du travail constitue la base de recherche, selon lui.

Pour cibler la meilleure formation, il est aussi important de comprendre les défis qui se posent à ces travailleurs souhaitant retourner sur les bancs d'école, considère Yves Tousignant, directeur du secteur de la réussite étudiante à la Faculté de l'éducation permanente (FEP) à l'Université de Montréal (UdeM). «Le défi principal, c'est la gestion du temps et des priorités, explique-t-il. Ce sont des travailleurs à temps plein, pour lesquels les études sont un ajout aux obligations et responsabilités quotidiennes.»

VOIR PAGE C 4 : FORMATION



Étudiants et retraités  
C 3



Des clés pour devenir un meilleur leader  
C 5



# FORMATION CONTINUE

## Pour une plus grande accessibilité

Selon Louise Chabot, présidente de la Centrale des syndicats du Québec (CSQ), la formation continue et la formation professionnelle sont des instruments efficaces d'une politique de réussite éducative qui s'inscrit en continuum de la petite enfance jusqu'à l'université.

MARIE-HÉLÈNE ALARIE

Collaboration spéciale

« **L**e gouvernement doit agir sur les obstacles qui limitent l'accès à la formation. Pensons notamment à la formation professionnelle uniquement financée à temps plein, à l'enjeu des petites cohortes en région qui ne peuvent démarrer faute de ressources financières adéquates ou aux enveloppes fermées en formation continue. L'accessibilité est un vrai problème. »

Cet énoncé est tiré de la déclaration des centrales syndicales québécoises dévoilée lors de l'ouverture du Rendez-vous national sur la main-d'œuvre qui s'est tenu en février dernier et auquel les avait conviées le premier ministre Philippe Couillard. À lui seul, il renferme toutes les revendications de la CSQ sur le sujet.

### Ne pas confondre

Il est important de bien distinguer les différentes formations offertes. Tout d'abord, la formation professionnelle est dispensée par les établissements d'enseignement secondaire publics et privés qui en assurent l'offre de programmes. De leur côté, les cégeps, les collèges privés et certaines écoles gouvernementales dispensent la formation technique. D'une manière générale, la formation professionnelle mène à l'obtention du diplôme d'études professionnelles (DEP) ou à l'attestation de spécialisation professionnelle (ASP). Les commissions scolaires offrent en outre depuis quelques années une filière menant à une attestation d'études professionnelles (AEP). La formation technique, elle, mène au diplôme d'études collégiales (DEC) ou à l'attestation d'études collégiales (AEC).

Les services de formation continue répondent quant à eux à des besoins spécifiques et ponctuels. Ils permettent d'acquérir des compétences en milieu de travail ou dans un établissement d'enseignement, cela pour se perfectionner, pour développer de nouvelles connaissances, pour obtenir une certification ou un diplôme afin de reconnaître la maîtrise de son métier.



La CSQ demande au gouvernement de débloquer des fonds et de modifier les règles pour assurer l'accès à la formation professionnelle à temps partiel.

### Accessibilité et flexibilité

« Parmi toutes ces formations, la seule qui n'est pas accessible à temps partiel est la formation professionnelle », un frein au retour sur les bancs d'école, déplore Louise Chabot. En effet, les règles budgétaires actuelles obligent un programme de formation professionnelle à assurer un enseignement pendant 15 heures et plus par semaine. « Le gouvernement prévoit que, d'ici moins de dix ans, 1,1 million de postes seront à pourvoir. De ces postes, 56,4% sont des emplois dont la formation est de niveau secondaire, incluant la formation professionnelle », souligne la présidente. Dans ce contexte, la formation est un enjeu majeur pour le Québec. Mais s'il est impossible de s'inscrire dans un programme de formation professionnelle à

temps partiel, de nombreux travailleurs hésiteront à quitter un emploi pour retourner aux études à temps plein.

La CSQ demande donc au gouvernement de débloquer des fonds et de modifier les règles pour assurer cet accès à la formation professionnelle à temps partiel.

L'accès à cette formation peut par ailleurs s'avérer difficile, puisque les enveloppes budgétaires allouées sont fermées, obligeant les commissions scolaires à refuser des élèves ou à créer des listes d'attente. « On ne penserait jamais à limiter la formation pour les jeunes, alors pourquoi le faire pour les adultes ? » se questionne Louise Chabot.

Du côté de la formation continue offerte dans les collèges, les chiffres sont révéla-

teurs. Selon la Fédération des cégeps, en 2015, un peu plus de 26 000 adultes étaient inscrits. De ce nombre 49,8% fréquentaient le cégep à temps plein et 50,2% à temps partiel. Ainsi, plus de la moitié des adultes qui choisissent de reprendre des études optent pour quelques heures par semaine seulement. Ils s'inscrivent dans un programme conduisant à une AEC dans 58,5% des cas et à un DEC pour 21,4% des étudiants. Les 20,2% restant ont choisi de suivre des cours hors programme. La question du financement demeure là aussi délicate, puisque les cégeps n'ont eux-mêmes accès qu'à des enveloppes fermées.

### En région

Du côté des régions, l'accès peut devenir un véritable casse-tête également, puisque les cégeps se heurtent parfois à un manque de recrutement pour pouvoir ouvrir un programme. Les demandes concernant le financement des petites cohortes pour la formation professionnelle ont été formulées et répétées depuis longtemps, et elles ont finalement été entendues: le gouvernement de Philippe Couillard a ainsi annoncé un investissement additionnel de trois millions de dollars. Dans ce dossier, primordial pour la CSQ, le nouveau financement vise entre autres à favoriser l'accessibilité et le maintien d'une offre de cours en formation professionnelle dans plusieurs régions du Québec. Toutefois, une condition d'attribution basée exclusivement sur des programmes d'études conduisant à des emplois en forte demande ne respecte pas la mission de formation du réseau de l'éducation selon la CSQ. « Lors du Rendez-vous national sur la main-d'œuvre, on avait signifié au gouvernement Couillard qu'il devait cesser de pencher systématiquement du côté des employeurs, qui veulent orienter l'éducation selon leurs besoins ponctuels. En privilégiant seulement les besoins de l'entreprise, on freine les aspirations des élèves en région qui veulent pouvoir y rester pour se former », se désole la présidente.

Pour terminer, Louise Chabot le répète: « Il faut se donner la capacité de développer et de valoriser les secteurs de formation pour les jeunes et offrir la flexibilité aux travailleurs qui reviennent sur les bancs d'école. C'est la voie pour arriver à contrer le déséquilibre de main-d'œuvre au Québec et contribuer à ce qu'il y ait l'adéquation formation-emploi-compétences. »

**JE VEUX  
TROUVER DES  
SOLUTIONS  
EFFICACES**

### NOUVELLES CERTIFICATIONS

- Amélioration de la performance en gestion de projet
- Analyse d'affaires et conseil stratégique

Formations flexibles offertes en partie à distance et en classe s'adressant à des gestionnaires de projet ou des praticiens en analyse d'affaires

Inscrivez-vous et débutez dès maintenant

[ulaval.ca/formationcontinue](http://ulaval.ca/formationcontinue)



UNIVERSITÉ  
**LAVAL**

Direction générale  
de la formation continue



La profession de préposé aux bénéficiaires requiert un diplôme d'études professionnelles et 25 semaines de formation.

## La fausse bonne idée

Au printemps dernier, la région de Québec devait recruter rapidement plus de 300 préposés aux bénéficiaires. La solution: offrir une formation de cinq semaines plutôt que les vingt-cinq habituelles... L'expérience n'a pas donné les résultats escomptés.

MARIE-HÉLÈNE ALARIE  
Collaboration spéciale

C'était au début d'avril 2017. Le CIUSSS de la Capitale-Nationale affirmait ne pas pouvoir faire autrement: il fallait offrir une formation accélérée de préposé aux bénéficiaires afin de pourvoir les postes vacants dans les 30 CHSLD de son territoire.

Cette mesure avait de quoi surprendre. Habituellement, les préposés aux bénéficiaires détiennent un diplôme d'études professionnelles et doivent avoir terminé une formation de 25 semaines. Dans le cas de la formation accélérée, les candidats assistent d'abord à deux semaines de cours théoriques, puis, durant trois semaines, un employé les accompagne sur le terrain. Dès l'annonce de la mise sur pied de cette nouvelle formation, des voix se sont élevées.

« Pour corriger à long terme cette pénurie, il est nécessaire d'accentuer la promotion du programme de DEP pour devenir préposé aux bénéficiaires, d'offrir cette formation à temps partiel et d'améliorer les conditions d'exercice. Le CIUSSS a plutôt décidé de diminuer la qualité de formation du personnel. Quelles seront les conséquences sur la qualité des soins ? » déplorait Louise Cha-

bot, présidente de la CSQ, dans un communiqué de presse du 6 avril 2017.

Finalement, le 12 septembre dernier, Radio-Canada apprenait que le CIUSSS suspendait la formation accélérée. Son président-directeur général adjoint, Guy Thibodeau, affirmait qu'une formation plus approfondie correspondait mieux aux exigences du métier. Toutefois, le choix d'abandonner le programme tenait aussi au manque de candidats. Ces conclusions font écho aux propos que tenait Ann Gingras, présidente du Conseil central de Québec-Chaudière-Appalaches (CSN) sur les ondes de la radio CKIA le 13 avril dernier: « Ce n'est pas seulement la question de la pénurie, toujours faut-il être capable d'avoir une certaine capacité de rétention. Les gens ont des surcharges de travail, et le fardeau de tâches est assez lourd. Dans le milieu de la santé, il faut être capable de travailler sur l'attraction et faire en sorte que les gens aient envie de poursuivre leur carrière dans le réseau. »

Selon Louise Chabot, « cette vision à court terme ne répond pas aux besoins des individus ni à celui de la main-d'œuvre... Le Québec n'a pas les moyens de ce type de raccourci ».

## FORMATION CONTINUE



Selon la directrice de l'Université du troisième âge (UTA) de l'Université de Sherbrooke, Monique Harvey, les raisons qui poussent les étudiants de l'UTA à s'inscrire ne sont plus professionnelles, mais personnelles et cognitives.

UNIVERSITÉS DU TROISIÈME ÂGE

## Étudiants et retraités

Chaque année, des centaines d'ainés retournent sur les bancs d'école. Que cela soit par curiosité, par envie d'apprendre ou pour rencontrer de nouvelles personnes, suivre des formations a un effet bénéfique sur le vieillissement.

ALICE MARIETTE

Collaboration spéciale

« Les étudiants nous disent souvent qu'ils avaient hâte d'être à la retraite pour enfin venir suivre des cours dans des domaines qu'ils n'ont pas eu la chance d'étudier avant », lance Monique Harvey, directrice des 28 antennes de l'Université du troisième âge (UTA) de l'Université de Sherbrooke, la première ayant été fondée en Amérique du Nord, en 1976. Aujourd'hui, les différentes branches de l'UTA sont présentes dans presque tout le territoire de la province.

En plus de ce large réseau, cet automne, l'Université de tous âges à Montréal (UTAM), lancée par la Direction générale de la formation continue de l'Université Laval, a accueilli ses premiers étudiants. « Il n'y a tout simplement pas d'âge pour continuer à apprendre et comprendre », pense Nicole Lacasse, directrice générale de la formation continue à l'Université Laval. J'aime bien la phrase « apprends comme si tu devais vivre toujours ». » Déjà responsable de trois campus de l'Université du troisième âge à Québec (UTAQ), M<sup>me</sup> Lacasse estime que ce type de formation répond à un besoin des aînés. « Vieillir, c'est s'occuper du corps et de l'esprit », pense-t-elle.

## Vieillessement actif

Si ni critère d'admission, ni travaux, ni examens ne sont exigés, le niveau n'en reste pas moins universitaire. « Nos étudiants sont là parce qu'ils veulent acquérir de nouveaux savoirs, mais aussi pour partager ce qu'ils savent », note M<sup>me</sup> Lacasse. Nous proposons de vrais transferts de connaissances, ce ne sont pas seulement des exposés oraux, mais bien des cours, avec un plan, une structure, des objectifs pédagogiques. » De son côté, M<sup>me</sup> Harvey note que près de 60% des étudiants de l'UTA ont un niveau de scolarité universitaire. « Il y a aussi des gens qui n'ont pas de diplôme universitaire, c'est accessible à tous », précise-t-elle toutefois.

Être retraité et étudiant a d'ailleurs des effets bénéfiques sur le vieillissement. « La pratique d'activités stimulantes intellectuelles va favoriser le bon fonctionnement du cerveau et avoir un effet positif sur la cognition », détaille Christian-Alexandre Castellano, agent de recherche dans l'équipe du professeur Stephen Cunnane, titulaire de la Chaire de recherche sur le métabolisme cérébral et la cognition au cours du vieillissement de la Faculté de médecine et des sciences de la santé de l'Université de Sherbrooke. C'est un peu faire de la gymnastique du cerveau. » Il explique que participer aux différentes activités proposées par les universités du troisième âge permet aussi de lutter contre le risque de développer une maladie dégénérative. « Il s'agit de prévention, ce n'est pas la solution miracle, il n'y en a pas, mais cela ne peut pas faire de mal », défend-il.

## Apprendre pour le plaisir

Pour continuer à intéresser les aînés, les sujets varient le plus possible chaque session. Trouver les thèmes des cours représente d'ailleurs tout un défi pour ces universités. « Dans chacune de nos antennes, il y a des comités de programmation composés de bénévoles étudiants qui font des recherches, selon les intérêts et les ressources du milieu », détaille M<sup>me</sup> Harvey. His-

« J'aime bien la phrase :  
« Apprends comme si  
tu devais vivre toujours » »

Nicole Lacasse, directrice générale  
de la formation continue à l'Université Laval

toire, philosophie, psychologie, science sont autant de domaines proposés lors des différentes sessions de l'UTA. Du côté de l'UTAM, pour cette première session, les étudiants peuvent suivre des cours aussi divers que « Parler espagnol pour voyager », « Maintenir son cerveau actif après 50 ans » ou encore « Relecture inédite des sources mystiques et missionnaires de la Nouvelle-France ». « Les aînés ont besoin d'avoir une certaine valorisation, une fois que le travail n'est plus là, et de trouver des tâches qui vont les stimuler intellectuellement », souligne M<sup>me</sup> Harvey. Les formules sont différentes selon le sujet et l'intervenant, allant des cours de type magistraux, aux ateliers en petit groupe, conférences, exposés, en passant par des séminaires. Également, l'UTA propose régulièrement des activités sportives, telles que le conditionnement physique, l'aquaforme ou encore le tai-chi.

« Lorsque l'on vient à l'UTA, le but n'est plus professionnelle, c'est vraiment pour le développement personnel et cognitif », note M<sup>me</sup> Harvey. Le partage des connaissances est fortement encouragé, et les périodes de questions prennent une place centrale dans les cours. Par ailleurs, M. Castellano insiste sur l'importance de la notion de plaisir, qui va faciliter l'apprentissage par rapport au cerveau. « Il ne faut pas suivre un apprentissage pour suivre un apprentissage, la personne doit y trouver un intérêt pour que cela soit bénéfique pour lui », précise-t-il. De plus, le fait de ne pas être évalué permet d'évoluer sans contrainte ni jugement. « L'évaluation ne va pas dans le sens du plaisir, puisque le stress n'est pas bon pour le vieillissement, argumente-t-il. C'est comme pour les Jeux olympiques, l'important c'est de participer. »

## S'impliquer dans son milieu

« Nos objectifs, c'est l'acquisition des connaissances, mais nous avons aussi une mission sociale », estime M<sup>me</sup> Harvey, mentionnant que ces formations peuvent permettre de réduire l'isolement des aînés, notamment en région. Elle insiste sur l'importance des différentes antennes de l'UTA à travers la province, qui en assure une bonne accessibilité. De son côté, M. Castellano souligne la dimension sociale de ces formations et note l'effet positif de la rencontre entre participants. « L'interaction est particulièrement intéressante, car les études montrent que toute activité sociale va être bénéfique pour le cerveau », explique-t-il.

En outre, le fonctionnement de l'UTA est notamment basé sur la participation de ses étudiants. Environ 12% agissent à titre de bénévoles dans l'organisation des activités à l'intérieur des programmes, dans l'ensemble des antennes. Un fonctionnement qui permet de réduire les coûts, puisque l'université ne reçoit aucune subvention et doit donc s'autofinancer.

IMMIGRATION

## Se former pour devenir plus employable

S'il y a une population en forte demande de formation, ce sont bien les nouveaux arrivants. S'ils débarquent le plus souvent avec des diplômes d'études supérieures obtenus dans leur pays d'origine, ceux-ci ne sont pas forcément reconnus ici ou, tout simplement, les employeurs ne savent pas les évaluer. Sauf que l'offre de formation n'est pas forcément adaptée aux besoins et qu'elle ne brise pas les barrières liées à la discrimination. La solution, selon les acteurs du milieu? Des formations plus personnalisées et de l'accompagnement.

HÉLÈNE ROULOT-GANZMANN

Collaboration spéciale

À l'association Petites-Mains, on se concentre sur les femmes. Au départ, l'organisation n'était qu'une banque alimentaire, mais elle s'est vite rendu compte que, pour que les familles deviennent autonomes, mieux valait les aider à trouver un travail.

« Nous avons affaire à des femmes qui n'avaient souvent jamais travaillé, même dans leur pays », raconte Nahid Aboumansour, cofondatrice et directrice générale de Petites-Mains. Elles vivent un isolement et n'ont pas les outils pour accéder au marché du travail. Elles se sentent exclues. Elles ne savent pas quoi faire. »

Il y a une vingtaine d'années, l'organisation a donc réfléchi avec ces femmes à ce qu'elles pourraient mettre en œuvre pour remédier à la situation. Elles ont également sondé le monde du travail pour définir les secteurs qui pourraient les embaucher. C'est comme cela que, de banque alimentaire, l'as-



Une cinquantaine de femmes profitent de la formation de six mois pour devenir opératrice en couture industrielle chaque année, et le taux de placement a été l'an dernier de 88%.

sociation est devenue une entreprise d'insertion proposant trois types de formation, en bureautique, en cuisine, mais surtout en couture industrielle.

« Nous leur proposons une formation de six mois pour devenir opératrices en couture in-

dustrielle, précise M<sup>me</sup> Aboumansour. Nous avons signé des partenariats avec les grands industriels du secteur à Montréal. Et à la suite de leur formation, nous les plaçons. »

VOIR PAGE C 5 : IMMIGRÉS

FORMATIONS EXCLUSIVES  
POUR CADRES  
ET DIRIGEANTS

Nous sommes nés d'une conviction :  
pour former des leaders, il faut des leaders.

Et nous avons choisi les meilleurs.  
Parce que rien ne vaut la force de l'expérience.

INSTITUT DE  
LEADERSHIP

## FORMATION CONTINUE

## FORMATION

SUIVE DE LA PAGE C 1

À la FEP, la moyenne d'âge est de 33 ans. Tous étudient à temps partiel dans l'objectif d'obtenir un meilleur emploi, un diplôme universitaire ou pour une réorientation professionnelle. La faculté possède son propre service de conseil à la formation, récemment transformé en service de conseil à la réussite et au retour aux études. «*Nous avons un service de reconnaissance des acquis d'expérience, nous examinons les objectifs de l'étudiant et ce qui a été fait auparavant.*» Le fait d'établir un tel profil permet de choisir une formation ciblée et d'éviter les erreurs de choix, selon lui.

**Se connaître soi-même**

«*Souvent, les gens ne savent pas comment procéder à une prise de décision*», explique M. Cournoyer. L'orientation réelle, elle, commence à partir du moment où il y a une impasse, «*un nœud*».

Selon lui, il est nécessaire de travailler sur les coûts des décisions. «*Qu'est-ce qu'il en coûterait sur le plan personnel, familial, financier, de choisir l'option A plutôt que B? Souvent, on se demande "qu'est-ce qu'il en coûterait de changer?" mais la question qui tue quand on la pose, c'est "qu'est-ce qu'il en coûterait de maintenir votre situation?"*»

Pour arriver à un choix éclairé, cela peut demander entre trois à dix rencontres avec un conseiller. «*On travaille avec des adultes qui ont un vécu, donc on ne construit pas dans le rêve, on travaille dans la réalité de la vie*», rappelle-t-il.

Responsabilités familiales, sociales, enjeux financiers, toutes ces choses sont à prendre en considération. Ce sont d'ailleurs les trois éléments qui reviennent le plus: les enjeux des relations interpersonnelles au travail, les changements organisationnels et les enjeux psychosociaux. Aussi est-ce important de départager toutes ces choses, selon M. Cournoyer, qui souligne que, bien souvent, les gens viennent les rencontrer parce qu'ils n'ont plus d'intérêt pour leur travail.

**Investissement personnel**

Un peu comme dans un couple. «*Les gens ont souvent l'impression qu'ils ne veulent plus faire ce qu'ils font parce qu'ils ont fait un mauvais choix par le passé*, raconte-t-il. Or, tu peux choisir à 18 ans quelqu'un qui est parfait pour toi, puis les deux évoluent différemment et, à 30 ans, ils sont rendus ailleurs. Ils ont fait le tour et sont prêts pour autre chose»

Une formation demande également de l'investissement personnel. «*Il faut s'assurer que l'employeur collabore pour libérer des heures de travail, mais aussi le conjoint et la famille, qui auront à soutenir cette personne*», rappelle M<sup>me</sup> Grenier.

Arrivent ensuite d'autres questionnements, comme la façon dont chacun aime apprendre, que ce soit des cours à distance ou en présence d'un professeur. «*C'est le principe de l'entonoir, on part du large pour préciser son choix par la suite*», illustre-t-elle.

Il est aussi important pour ces personnes d'avoir des cours qu'ils pourront rapidement mettre en pratique et dont ils verront les impacts dans leur milieu de travail, ajoute la responsable de promotion de la formation continue de l'UL. Les offres d'emploi permettent d'ailleurs de mieux cibler les compétences requises sur le marché du travail. «*C'est pour cela que c'est important d'engager un dialogue avec les organisations, pour bien comprendre de quoi elles ont besoin et ajuster la formation*», conclut-elle.

## ORDRES PROFESSIONNELS DU QUÉBEC

**Le devoir de formation continue des ordres professionnels**

Les 46 ordres professionnels du Québec doivent se porter garants du maintien et de l'amélioration des compétences de leurs membres. Grâce à la formation continue, ils assurent leur mission de protection du public.

ALICE MARIETTE

Collaboration spéciale

Le rôle des ordres professionnels est avant tout de protéger le public et non leurs membres. Pour s'en acquitter, plusieurs mécanismes sont mis en place, parmi lesquels la formation continue fait figure de proue. «*Le titre professionnel offre une garantie à la population, et la formation continue est un des mécanismes de base à la préservation des compétences et à l'assurance de pratiques professionnelles exemplaires*», expose Gyslaine Desrosiers, présidente du Conseil interprofessionnel du Québec (CIQ). Les différents ordres professionnels du Québec sont donc responsables du perfectionnement de leurs membres, en plus d'avoir l'obligation déontologique de mettre à jour leurs connaissances. «*La population a besoin de savoir à qui elle a à faire*, ajoute-t-elle. *Si une personne possède un titre professionnel, cela donne une garantie de qualification et de mise à jour des compétences.*»

Si la totalité des ordres professionnels a un code déontologique faisant état de la formation continue, les dispositions ne sont pas toujours les mêmes. «*La loi prévoit des mécanismes de formation continue pour les 46 ordres, mais ces mécanismes sont à géométrie variable et adaptés à chacun*», détaille M<sup>me</sup> Desrosiers. Obligatoires ou sans balises strictes, les façons de faire varient selon les secteurs. «*Qu'il y ait coercion ou non, les professionnels sont investis de la même mission de donner des services d'excellence*», rappelle la présidente du CIQ.

**Assurer l'excellence**

«*La formation ne se résume pas à la formation initiale*, lance Christine Grou, présidente de l'Ordre des psychologues du Québec. *Au-delà de l'obtention du doctorat, qui permet l'obtention du permis de pratique, il faut continuer de se former la vie durant. Pour nous, c'est une valeur importante, quel que soit le champ de pratique du psychologue.*» La formation continue est balisée depuis 2012 pour les membres exerçant la psychothérapie. Ils doivent remplir 90 heures de formation tous les cinq ans. Pour les autres champs de pratique, l'Ordre les invite à remplir leur propre plan de développement professionnel — une sorte de portfolio — en vue de définir leurs objectifs et choisir leurs activités d'apprentissage. «*Les psychologues doivent conserver leurs attestations pour l'inspection professionnelle*, explique M<sup>me</sup> Grou. *Quand ils sont inspectés, cela fait partie des choses qui sont examinées: comment avez-vous continué de vous former? Quels sont les colloques, congrès, conférences auxquels vous assistez? Quelles sont les lectures que vous faites et en quoi sont-elles liées à votre travail, etc.*» Elle insiste sur l'importance de la formation continue, puisque la science et la psychologie évoluent à très grande vitesse.

Du côté de l'Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec (OTSTCFQ), le règlement pour la forma-



La formation continue est balisée depuis 2012 pour les membres exerçant la psychothérapie. Ils doivent suivre 90 heures de formation tous les cinq ans.

tion est plus strict. Les membres doivent suivre des activités de formation continue liées à l'exercice de leur profession d'une durée d'au moins 30 heures par période de référence de deux ans. «*Nous avons déterminé qu'il s'agit du minimum pour s'assurer que les membres mettent à jour leurs connaissances*, note Marie-Lyne Roc, directrice par intérim du développement professionnel à l'OTSTCFQ. *Toutefois, nous avons constaté qu'en réalité, les professionnels en faisaient souvent beaucoup plus.*» Ce minimum de 30 heures peut être réalisé de différentes façons: participation à des cours, séminaires ou colloques, rédaction et publication d'articles ou d'ouvrages, ou encore participation à une activité d'autoapprentissage, tels la lecture, le mentorat, la participation à des groupes de discussion et le codéveloppement, toujours liés à l'exercice de la profession. «*Nous sommes flexibles, et les membres peuvent aussi soumettre une demande de reconnaissance pour certaines autres activités*», explique M<sup>me</sup> Roc.

**Assurer l'accessibilité**

Le rôle des ordres professionnels n'est pas uniquement d'exiger, d'imposer et de surveiller les compétences de leurs membres. Ils se doivent aussi de participer à l'installation d'une culture de la formation continue et d'outiller les professionnels en proposant eux-mêmes des activités, en les recensant ou en faisant des partenariats avec des institutions d'enseignement. L'Ordre des psychologues a pour sa part développé une offre de formation continue et accrédité

plus de 2000 activités depuis les cinq dernières années. En outre, 1200 offres de formation continue accréditée se trouvent actuellement dans leur catalogue.

Dans le même état d'esprit, l'OTSTCFQ propose différentes activités, en plus d'un catalogue recensant les possibilités de formation continue offerte par d'autres institutions. «*Nous sommes toujours en recherche pour proposer de nouvelles formations ou en ajouter à notre catalogue*», décrit M<sup>me</sup> Roc. Le programme innove en permanence et s'adapte d'ailleurs pour répondre aux enjeux et aux besoins de la population. Par exemple, l'Ordre propose depuis deux ans une formation intitulée «*Loi concernant les soins de fin de vie: défis éthiques et cliniques pour les travailleurs sociaux*», afin d'aider les membres à mieux répondre aux besoins de la population sur cette question délicate. Pour une meilleure accessibilité, M<sup>me</sup> Roc assure porter une grande attention aux membres exerçants en région. «*Nous nous faisons un devoir d'aller dans les régions pour offrir la formation, même pour de petits groupes*, explique-t-elle. *Et nous développons actuellement des formules en ligne, comme des webinaires.*» En outre, les activités de formation continue permettent aux candidats et professionnels formés hors Québec une meilleure intégration professionnelle et sociale.

Pour le CIQ, il est très important que le public puisse tenir pour acquis que tous les membres des ordres professionnels du Québec répondent à l'obligation de formation.

**ÉTUDIER EN ENVIRONNEMENT**

à Longueuil



**SÉANCE D'INFORMATION**  
Mardi 24 octobre à 19 h

Maîtrise | Diplôme | Microprogrammes

- Cours offerts le jour, le soir et le samedi
- Plusieurs cours à distance

USherbrooke.ca/environnement/formation-continue

UNIVERSITÉ DE  
**SHERBROOKE**

Institut  
**Pacifique**

**LEADER EN PRÉVENTION ET EN RÉOLUTION DE CONFLITS**

Formations + Médiation + Consultation

**Formations offertes**

- + Les conversations courageuses
- + Stratégies de communication positive
- + Introduction à la résolution de conflits et à la médiation
- + Gestion des différends en milieu de travail
- + Comprendre et intervenir en situation de conflits
- + Développement de contenu sur mesure

+1M

Fort de 40 ans d'expérience en résolution de conflits, **PLUS D'UN MILLION DE JEUNES** ont été formés par le biais des programmes innovateurs de l'Institut Pacifique.

Suivez-nous sur  

www.institutpacifique.com | T 514 598-1522 | info@institutpacifique.com

## FORMATION CONTINUE



MÉLANIE CRÉTÉ

Ancien ministre sous René Lévesque et premier chef à lui succéder à la tête du Parti québécois pour ensuite devenir premier ministre du Québec en 1985, Pierre Marc Johnson fait partie des personnalités déjà invitées par l'Institut de leadership en gestion.

INSTITUT DE LEADERSHIP EN GESTION

## Des clés pour devenir un meilleur leader

MARTINE LETARTE

Collaboration spéciale

La première femme première ministre du Québec, Pauline Marois, l'athlète Pierre Lavoie du Grand Défi Pierre Lavoie, Gilbert Rozon de l'empire Juste pour rire, Lise Watier, créatrice de la ligne de cosmétiques du même nom : voilà quelques-unes des personnalités invitées à témoigner à l'Institut de leadership en gestion. Le partage de leur expérience de vie s'ajoute à un volet plus théorique, mais axé sur la pratique, pour former un programme de certification en leadership et habiletés de direction de six jours offert conjointement avec l'École de gestion John-Molson de l'Université Concordia.

« Nous sommes allés chercher les meilleurs experts de différentes universités pour aborder les thématiques de façon pratique-pratique », explique Eric Paquette, président et cofondateur de l'Institut de leadership en gestion.

Les personnalités viennent pour leur part témoigner de leur parcours. « Elles racontent les leçons qu'elles ont apprises dans le domaine du leadership et les agrément d'exemples concrets », ajoute M. Paquette. Ce sont vraiment tous des gens qui ont des choses intéressantes à raconter.

Issue de la première cohorte en 2013, Marie-Carmen Velasco, vice-présidente exécutive et chef, capital humain et services partagés, chez ACCEO Solutions, se souvient d'ailleurs encore du témoignage d'Alain Bouchard, président-directeur général d'Alimentation Couche-Tard.

« C'est un homme d'une grande humilité, qui a réussi à partager son parcours extraordinaire avec simplicité et transparence », raconte-t-elle. C'est tout un privilège d'avoir pu assister à des témoignages de gens comme lui, qui ont des expériences aussi exceptionnelles.

Elle a aussi été marquée par le module qui aborde le coaching et la gestion de talents. « Le programme a un volet qui nous apprend de nouvelles choses qu'on peut mettre en application rapidement, un volet qui nous permet de revoir de grandes notions de gestion. C'est très inspirant », explique Marie-Carmen Velasco.

Plusieurs des personnalités invitées changent d'une session à l'autre, mais au total, formateurs compris, ils sont entre douze et quinze à s'adresser aux étudiants pendant le programme de six jours. « Notre approche est

« Notre approche est vraiment un beau mélange entre ce que les universités offrent comme cours et ce que les organismes comme les chambres de commerce présentent comme conférences »

Éric Paquette, président et cofondateur de l'Institut de leadership en gestion

vraiment un beau mélange entre ce que les universités offrent comme cours et ce que les organismes comme les chambres de commerce présentent comme conférences », indique Eric Paquette.

### Pour des gestionnaires en action

Satisfaite de son expérience à l'Institut de leadership en gestion, M<sup>me</sup> Velasco, qui accorde beaucoup d'importance à la formation continue, a aussi recommandé le programme à plusieurs collègues à différents niveaux dans la hiérarchie de son organisation.

Pour l'équipe de l'Institut de leadership en gestion, il est important de s'adresser à cette clientèle diversifiée. « Nous visons vraiment tous les types de gestionnaires, du président d'entreprise à celui qui gère une petite équipe », indique Eric Paquette. Nous essayons aussi que les participants vivent une belle expérience entre eux en leur offrant un endroit où ils pourront échanger, apprendre des autres. On souhaite leur permettre de vivre quelque chose de spécial.

Il est également convaincu qu'améliorer ses compétences en leadership est un défi particulièrement adapté à la formation continue.

« Plus on a de l'expérience dans le domaine, plus on peut connecter avec la matière », affirme M. Paquette, qui est également chargé de cours en économie à l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'UQAM. Avec le leadership, c'est particulièrement important d'avoir déjà géré du personnel pour vraiment pouvoir aller plus loin.

### Gestion de personnel et autres sphères de la vie

Le certificat en leadership et habileté de direction donne des outils aux participants pour les amener à améliorer leur gestion du person-

nel. « Nous souhaitons que les gestionnaires deviennent meilleurs à mobiliser leur équipe, explique Eric Paquette. Pour y arriver, ils doivent commencer par réfléchir à leur quotidien, à leur fonctionnement. Puis ils doivent développer leur sensibilité et leur intelligence émotionnelle. C'est en commençant à travailler sur soi qu'on peut amener les gens autour de soi à être meilleurs, puis amener l'organisation à être plus performante. »

Les six modules sont : gestion stratégique, habiletés de communication, leadership créatif, mobilisation des équipes, coaching et gestion des talents, puis habiletés politiques et influence.

« Nos modules sont axés sur la vie en entreprise, mais nos étudiants réalisent rapidement que bien des éléments vus pendant le certificat, comme la communication et la mobilisation, peuvent s'appliquer à toutes les sphères de leur vie », remarque M. Paquette. Lorsqu'on devient un meilleur leader, l'impact se fait voir partout.

### Plusieurs formules

Chaque module dure une journée. On peut suivre le programme de façon intensive, en optant pour six jours consécutifs, ou encore le séparer en deux blocs de trois jours.

Pour répondre à la demande de certains diplômés, l'Institut de leadership en gestion a aussi commencé à offrir son certificat en entreprise et peut réaliser des programmes sur mesure pour les organisations. Il est également possible de suivre le certificat en anglais. En parallèle, l'établissement a développé un programme court de trois jours de formation sur les thèmes : gestion du changement, résolution de problèmes, gestion du temps et des priorités, puis développement de sa présence exécutive.

## IMMIGRÉS

SUITE DE LA PAGE C 3

Une cinquantaine de femmes profitent de ce service chaque année, et le taux de placement a été l'an dernier de 88%. L'organisation dispose d'une longue liste d'attente, mais ne peut faire plus avec les moyens qui lui sont alloués.

### Différences culturelles

En plus de leur apprendre un métier, cette formation leur explique comment fonctionne le monde de l'entreprise ici, au Québec. Car les différences culturelles sont l'un des plus gros freins à l'accès au travail, mais aussi au fait de parvenir à préserver son emploi.

Le Service d'orientation et d'intégration des immigrants au travail (SOIT) œuvre justement tout particulièrement avec ceux qui ont le plus de mal à conserver leur emploi ; soit que leurs compétences sont difficilement transférables, soit que les différences culturelles sont trop importantes.

« Dans certaines régions du monde, arriver en retard, ce n'est pas un problème, illustre Jean-Luc Gélinas, directeur général du Service. Au Québec, on arrive une fois, deux fois, trois fois en retard... et on vous montre la porte. D'autres ont de fortes réticences à être supervisés par des femmes, alors qu'ici, elles sont nombreuses à des postes de gestionnaire. Nous travaillons également tout ce qui a trait à l'entrevue. Dans certaines cultures, regarder une personne dans les yeux, ça ne se fait pas. Ici, on va trouver que la personne est fuyante ou qu'elle n'a pas assez confiance en elle. »

Si remettre ses connaissances à jour en retournant sur les bancs d'école pour aller chercher des contenus peut être une bonne solution, parfois, l'employabilité d'une personne passe avant tout par son comportement. Il est donc important que les formations proposées aux immigrants touchent également à cet aspect des choses.

L'association Petites-Mains a elle aussi mis sur pied une formation à destination des femmes immigrantes diplômées du collégial ou de l'université.

« On leur apprend des choses comme comment concilier le travail et la famille, note M<sup>me</sup> Aboumansour, comment s'habiller pour une entrevue, etc. On invite des gens de divers domaines qui viennent leur parler, leur expliquer comment ça fonctionne ici. »

### Mentorat

M. Gélinas rappelle que 70% des immigrants qui arrivent au Québec ont des diplômes d'études supérieures. Cela est plus que la moyenne québécoise. Malgré cela, ils ont du mal à se trouver un travail. Un problème culturel, mais pas seulement. La discrimination à l'embauche fait aussi partie de l'équation.

« Les employeurs vont être enclins à embaucher parmi la population immigrante lorsqu'il y a une carence des compétences recherchées parmi les Québécois de souche », explique-t-il. Ça fait, par exemple, des années qu'on embauche des personnes immigrantes dans le secteur de l'informatique, parce qu'on n'en trouve pas. D'où l'importance du réseau professionnel. Lorsqu'un immigrant est présenté, recommandé, c'est tout de suite plus facile.

Raison pour laquelle le SOIT a mis en place un service de mentorat. « Le mentor amène la personne dans son cercle », raconte Jean-Luc Gélinas. Il l'informe sur les manières de faire dans son métier, sur la culture inhérente à sa région également, il le conseille. C'est une forme de réseautage social et professionnel.

### Plus de « sur mesure »

Car souvent, cela suffit pour leur mettre le pied à l'étrier. Pascale Chanoux est coordonnatrice des volets employabilité et régionalisation de l'immigration à la Table de concertation des organismes au service des personnes réfugiées et immigrantes (TCRI). Elle regrette que les formations proposées aux nouveaux arrivants ne soient pas assez personnalisées.

« Ces gens arrivent avec des diplômes, ils n'ont souvent besoin que de les adapter », affirme-t-elle. Nous gagnerions tous à systématiser les bilans de compétences. Ce serait intéressant à la fois pour les personnes concernées et pour les fonds publics. Au lieu de cela, tout le monde ne pense qu'à ce qui concerne la reprise d'études. Cela signifie tout simplement que le système de reconnaissance des acquis ne fonctionne pas. Nous aurions besoin de formations plus courtes. De « sur mesure ». Et pourquoi pas aussi de formations en ligne.

M<sup>me</sup> Chanoux souligne notamment qu'aller chercher un diplôme d'ici n'est pas la panacée, car, comme pour le reste des finissants, il existe un écart entre les connaissances ingérées durant les études et les exigences des employeurs. Et si elle applaudit l'annonce la semaine dernière de la création d'un guichet unique censé faciliter la reconnaissance des compétences des immigrants œuvrant dans une profession régie par un ordre, elle rappelle que cela ne concerne pas plus de 20% de la population immigrante.

ON FORME LE MONDE

50<sup>e</sup> anniversaire CÉGEPS

CSQ Centrale des syndicats du Québec

Les détails au [50ansdescegeps.lacsq.org](http://50ansdescegeps.lacsq.org)

CÉGEPS EN PHOTOS CONCOURS

4 CATÉGORIES 4 GAGNANTS choisis au hasard

CSQ Centrale des syndicats du Québec

# FORMATION CONTINUE

INSTITUT PACIFIQUE

## Des formations pour réduire la violence

Depuis plus de 40 ans, l'Institut Pacifique, un organisme sans but lucratif, offre des formations en résolution de conflits dans plus de 400 écoles au Québec. L'action de l'institut va toutefois plus loin, car il offre aussi ses services dans les milieux institutionnels, sociaux ainsi que dans les entreprises. Portrait d'un organisme à la mission essentielle.

STÉPHANE GAGNÉ

Collaboration spéciale

**A**cette époque marquée par la montée de certaines formes de radicalisation, le travail fait par la trentaine de psychoéducateurs, de criminologues, de travailleurs sociaux et d'éducateurs spécialisés de l'Institut Pacifique est plus que jamais pertinent. Il est voué au développement, à la mise en œuvre et à la promotion des savoir-faire en matière de résolution de conflits et de prévention des problèmes psychosociaux. Objectif: bâtir des milieux de vie dans les écoles et divers milieux de travail exempts de violence et favoriser l'épanouissement psychosocial.

### La petite histoire

Fondé en 1976, l'Institut Pacifique, connu sous le nom de Centre Mariebourg, à l'époque, est un organisme communautaire de Montréal-Nord dont la mission est de prévenir l'apparition des problèmes psychosociaux chez les jeunes de 6 à 12 ans. Vingt-deux ans plus tard, le centre lance un programme de résolution de conflits et de médiation par les pairs. Ce programme, appelé Vers le pacifique, suscite rapidement un grand engouement.

À la même époque, l'organisme crée le Centre international de résolution de conflits et de médiation. Ce dernier crée les programmes Vers le pacifique adaptés au préscolaire 5 ans et au 3<sup>e</sup> cycle du primaire.

En 2005, on fusionne les deux organismes sous le vocable Institut Pacifique. Le programme Vers le pacifique prend encore de l'ampleur et est adapté à la prénaternelle 4 ans. Le programme Différents mais pas indifférents est aussi créé pour les jeunes du secondaire.

### Une formation continue en constante évolution

Euvrer dans plus de 400 écoles québécoises avec une équipe d'une trentaine de professionnels serait une mission impossible sans l'aide des formateurs partenaires. « Notre personnel se rend dans les écoles et forme des

professionnels [conseillers pédagogiques ou enseignants, etc.], affirme Shirlane Day, directrice générale de l'institut. Ces gens deviennent formateurs partenaires et transmettent leur savoir aux enseignants et aux responsables de services de garde, qui animent des ateliers s'adressant aux élèves. »

L'institut s'adapte également aux formes de violence évoluant au fil des ans par l'intermédiaire de son volet recherche et développement. « Nous intégrons dans notre programme des problématiques actuelles telles que la cyberintimidation et l'inclusion sociale des immigrants », explique M<sup>me</sup> Day.

La directrice tient à souligner que les programmes offerts par son institut ont déjà prouvé leur efficacité lors d'une évaluation faite au début des années 2000 par le professeur en psychoéducation Stéphane Bowen, de la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université de Montréal.

De 2012 à 2015, le programme Vers le pacifique a été de nouveau évalué. Plus de 1000 élèves de 3<sup>e</sup> cycle du primaire et 50 professionnels provenant de 16 milieux scolaires différents du Québec et de l'Alberta ont rempli des questionnaires pré-test et post-test. L'analyse des résultats confirme la pertinence du programme. Par exemple, sur le plan du conflit, les élèves utilisent un mode de résolution pacifique et parviennent à faire la distinction entre un conflit et de l'intimidation. Au chapitre de la colère, ils ont conscience des conséquences issues d'une mauvaise gestion de la colère et savent comment la gérer de façon pacifique. Après les ateliers du programme, ils savent aussi comment établir une communication pacifique. Et enfin, ils connaissent l'importance de prendre le temps nécessaire pour résoudre pacifiquement un conflit et y rechercher des solutions. Bref, les résultats sont plutôt encourageants.

### Une collaboration fructueuse

Depuis plusieurs années, l'Institut Pacifique collabore avec plusieurs commissions scolaires, dont une trentaine d'écoles de la Com-



INSTITUT PACIFIQUE

Depuis plusieurs années, l'Institut Pacifique collabore avec plusieurs commissions scolaires, dont une trentaine d'écoles de la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys.

mission scolaire Marguerite-Bourgeoys. Selon Gina Guillemette, porte-parole de la commission scolaire, les professionnels des écoles qui appliquent le programme se déclarent très satisfaits des résultats obtenus. Les ateliers sont donnés à la maternelle et à tous les cycles du primaire. Par exemple, au 3<sup>e</sup> cycle, les ateliers portent sur quatre thèmes: conflit, violence et intimidation; gestion de la colère; communication pacifique et recherche de solutions.

### Services offerts aux entreprises

Fort du succès obtenu en milieu scolaire, l'Institut Pacifique intervient aussi en milieu de travail. Il y avait là un réel besoin, selon M<sup>me</sup> Day, car selon un sondage CROP réalisé en 2015, deux Québécois sur trois vivent des conflits dans leur milieu de travail. L'institut offre donc aux professionnels de la santé, aux cadres dans les hôpitaux et aux gestionnaires d'entreprises quatre programmes dont l'objectif vise la réduction des conflits: Initiation au

processus de médiation (12 heures), Gestion des différends au quotidien (5 heures), Prévention et gestion des différends en milieu de travail (6 heures) et Comprendre et intervenir en situation de conflits (une formation de six heures destinée aux gestionnaires).

Pour être efficace dans ses interventions, l'institut utilise un amalgame de techniques éprouvées, comme la communication non violente et l'approche comportementale cognitive.

### Des collaborations fructueuses

Afin de bien accomplir sa mission, l'institut travaille aussi en collaboration, et ses actions ont une portée nationale et internationale. « Nous collaborons régulièrement avec le Centre de prévention de la radicalisation menant à la violence, assure M<sup>me</sup> Day. Il nous arrive aussi de mener des actions en prévention de la violence ailleurs au Canada et dans le monde. » Ainsi, à la demande de la Banque mondiale, l'institut a déjà donné des conférences en Tunisie sur la prévention de la radicalisation.



## Parce que développer sans exclure est possible!

### Pour un réinvestissement majeur en formation de la main-d'oeuvre

Il est essentiel que le prochain budget provincial annonce un réinvestissement majeur dans la formation de la main-d'oeuvre. Celui-ci devra viser l'amélioration du financement de la formation menant à l'emploi et favoriser les lieux et modes qui répondent aux besoins de toutes les personnes, qu'elles soient éloignées du marché du travail ou non. La diversité des situations, des impératifs des individus et des entreprises rend nécessaire la mise en place d'une stratégie globale, capable de donner à l'ensemble des acteurs un cadre permettant de valider les actions et les résultats obtenus. La Coalition est d'avis qu'il y a encore de nombreux obstacles, très concrets, nuisant au développement d'une culture de formation continue au Québec; il faut s'y attaquer dès maintenant!

### Des organismes communautaires prêts à contribuer

Aucun acteur, qu'il soit issu du secteur patronal, syndical, scolaire ou gouvernemental, ne peut prétendre avoir la capacité de répondre, à lui seul, à l'ensemble des enjeux du développement de la main-d'oeuvre. C'est par un renforcement des pratiques de concertation et de partenariat, par la mise en commun des ressources et des expertises, que le Québec pourra réellement adapter son économie et sa main-d'oeuvre aux défis d'aujourd'hui et de demain. Il est temps d'aller au-delà des silos et des façons de faire du passé. Le secteur communautaire, par nature et par nécessité, est au cœur de réseaux de partenaires, tant patronaux, syndicaux que gouvernementaux, qui renforcent l'adéquation des services aux besoins des individus et des entreprises.

La Coalition des organismes communautaires pour le développement de la main-d'oeuvre regroupe onze réseaux nationaux qui rejoignent près de 1000 organisations québécoises œuvrant dans un des volets liés au développement de la main-d'oeuvre, soit l'insertion et l'intégration en emploi, la formation et l'éducation, le développement local et communautaire et la défense des droits.

www.cocdmq.ca

 Développer sans exclure  
**COCDMO**