

TABLE DES MATIÈRES

	3
AVANT-PROPOS	4
PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE	7
PREMIÈRE PARTIE - UN PROFIL ACTUALISÉ	10
L'industrie aérospatiale au Québec	17
L'emploi, l'innovation et le développement	
Les dix défis structurels du secteur	
DEUXIÈME PARTIE - LE DIAGNOSTIC DE LA SITUATION	21
Quatre conditions de succès	
TROISIÈME PARTIE - LE PASSAGE À L'ACTION	29
Vers l'action concertée	30
Le partage de la vision	34
L'identification d'actions stratégiques	38
CONCLUSION	39
PERSONNES CONSULTÉES POUR LE DIAGNOSTIC	40
PARTICIPANTS AU 3 ^E GRAND FORUM DE L'AÉROSPATIALE	43
SOURCES DOCUMENTAIRES	45
CRÉDITS	

- ~~De plus, dans un environnement paritaire comme le CAMAQ, il est important d'obtenir un consensus de toutes les parties avant d'implanter de nouvelles approches de gestion.~~

~~« La flexibilité de la main-d'œuvre s'impose. »~~

- ~~La flexibilité de la main-d'œuvre est une nécessité si l'on veut vraiment faire face aux enjeux d'impartition à l'étranger.~~
- ~~L'implantation de la polyvalence n'entraîne pas nécessairement plus de difficultés pour la grande entreprise ou pour la PME.~~
- ~~Les problématiques liées à la flexibilité de l'organisation du travail font l'objet de discussion depuis un certain temps, mais aucun consensus ne se dégage malgré l'importance que tous accordent à ce sujet. Il apparaît primordial de progresser dans ce domaine et que le CAMAQ continue à encourager les discussions.~~

~~« Il est difficile de planifier nos besoins en main-d'œuvre. »~~

- ~~Plusieurs entreprises avouent ne pas planifier, à moyen et long terme, les besoins en main-d'œuvre et en formation.~~
- ~~Certains font part de la grande variabilité des besoins de production qui fait souvent craindre des situations de sur plus de personnel. L'impossibilité de prévoir un calendrier de production sur des périodes suffisamment longues les oblige sans cesse à la prudence par rapport à l'embauche.~~

~~Le CAMAQ en action~~

- ~~Tous reconnaissent que le CAMAQ est efficace dans son rôle de concertation patronale/syndicale. Certains suggèrent que le CAMAQ continue dans ce sens tout en bonifiant sa démarche d'une vision pour orienter cette concertation.~~
- ~~Le CAMAQ a acquis une excellente crédibilité et constitue un lieu très favorable pour traiter de sujets délicats et qui comportent des enjeux importants.~~
- ~~Les rencontres tripartites (gouvernement, entreprises, syndicats) donnent lieu à des échanges constructifs.~~
- ~~On souligne la participation particulièrement appréciée du CAMAQ à la Table métropolitaine de l'emploi.~~
- ~~Le CAMAQ doit continuer à susciter les échanges sur les bonnes pratiques. On souhaite qu'il poursuive son rôle d'éclairer stratégique et qu'il pousse encore davantage la recherche sur les besoins des entreprises en matière de gestion de ressources humaines.~~

~~Suggestions pour une planification stratégique~~

- ~~Favoriser les échanges entre tous les acteurs de l'industrie ainsi qu'avec les institutions en vue de créer un consensus sur les gestes à poser pour l'avancement de la flexibilité et de l'amélioration continue dans l'organisation du travail.~~
- ~~Assurer une diffusion accrue des meilleures pratiques d'organisation du travail. Offrir aux PME des services de coaching.~~
- ~~Poursuivre les rencontres, les échanges entre les entreprises pour faire avancer des dossiers comme l'intégration des autochtones, des personnes handicapées et du personnel recruté dans les pays étrangers.~~

TROISIÈME PARTIE - LE PASSAGE DE L'ACTION

Vers l'action concertée

Le 28 février 2008, sous le thème Des défis inédits face à une nouvelle réalité, plus de 70 acteurs de l'aérospatiale québécoise ont répondu à l'invitation du CAMAQ et se sont réunis pour une journée de réflexion stratégique. Cette journée s'est tenue dans le cadre des Grands Forums de l'aérospatiale et regroupait toutes les parties intéressées au développement de l'aérospatiale québécoise et de sa main-d'œuvre : entreprises, syndicats, organismes gouvernementaux et milieux institutionnels.

Le directeur général du CAMAQ, monsieur Serge Tremblay, et les deux coprésidents, messieurs André Lavigne et Gérald Tremblay, ont invité les nombreuses personnes présentes à participer activement à cet exercice de réflexion commune en vue de proposer au CAMAQ des axes à considérer dans sa planification stratégique triennale.

L'animation était assurée par l'équipe Bell Nordic/IPSE et, suivant la méthodologie élaborée par l'Institut pour le progrès socio-économique, la journée s'est déroulée en deux temps. D'abord, les participants se sont approprié le portrait de la situation à la lumière du diagnostic sectoriel et, par la suite, ils ont été invités à proposer des pistes d'action les plus rassembleuses.

Le partage de la vision

L'équipe de Bell Nordic/IPSE a d'abord présenté une synthèse du diagnostic décrit dans le présent document. Les responsables de la démarche, monsieur Michel Lefèvre et madame Pierrette Gagné, ont fait part des principaux constats révélés par l'étude et la consultation terrain. Après avoir dressé à grands traits le profil de l'aérospatiale au Québec, ils ont mis en lumière les principaux enjeux actuels et les défis qui se présentent à l'ensemble des acteurs.

Les problématiques reliées à la main-d'œuvre

En lien avec les défis identifiés, monsieur Jean-Marc Legentil a par la suite invité les participants à se pencher sur les problématiques plus spécifiques à la main-d'œuvre. À cet égard, il faut rappeler que le diagnostic sectoriel identifie 4 conditions de succès essentielles qui devraient guider les actions du CAMAQ :

- Attirer la relève pour répondre aux nouveaux besoins.
- Ajuster la formation aux nouvelles réalités.
- Accroître le développement des compétences.
- Adopter des pratiques de gestion innovantes.

Pour chacune de ces conditions, la consultation terrain a permis de recueillir un ensemble de perceptions et d'avis qui ont servi de base à une première réflexion des participants au Forum. Les animateurs ont décrit les points majeurs qui se sont dégagés des entrevues et ont invité les participants à y réagir. Voici, pour chacune des 4 conditions, une synthèse des commentaires exprimés par les participants.

Condition 1 : Attirer la relève pour répondre aux nouveaux besoins

Opinions, constats qui se dégagent de l'enquête terrain

- Pour l'ensemble du secteur, il y a des besoins importants actuellement dans certains métiers, principalement les machinistes.
- Il y a un désintéressement des jeunes pour les matières scolaires techniques dans leur ensemble.
- Une hausse des inscriptions ne se traduit pas par une hausse proportionnelle des diplômés trois ans plus tard.
- L'immigration est une avenue possible : l'intégration peut très bien se faire.
- L'alternance travail-études serait une bonne façon de favoriser une relève.
- L'image de l'aérospatiale n'est pas associée à un secteur vigoureux et dynamique.

Réaction des participants

Questionnement sur les cycles économiques de l'aérospatiale

L'industrie aérospatiale est-elle cyclique au Québec? Le questionnement sur la réalité du caractère cyclique ou non de l'industrie rejoint des participants qui estiment que ce sujet est important et mérite d'être abordé sur la place publique. Un participant souligne que, à ses yeux, la démonstration a été faite que l'industrie n'est pas cyclique au Québec et que cet aspect est un des facteurs à considérer si l'on veut rendre l'aérospatiale québécoise plus attrayante.

Importance de la formule travail/études

Avec plus de 5 000 postes à combler au cours de l'année, on souligne l'importance de promouvoir la formule travail/études. Dans un contexte où les entreprises recherchent toujours du personnel qui a de l'expérience, cette avenue serait à privilégier. À cet égard, on pourrait inviter les grandes entreprises à accueillir un certain pourcentage de stagiaires sur une base permanente.

Une relève convoitée par les grandes et petites entreprises

Les grandes comme les petites entreprises ont besoin de relève. Or, on rappelle que le personnel embauché par les grandes entreprises provient souvent des petites entreprises. Un participant souligne que ce phénomène est accentué du fait que la logique d'affaires amène les grandes entreprises à négocier avec leurs sous-traitants pour obtenir des prix à la baisse. Cette

négociation commerciale entraîne une pression à la baisse des salaires offerts dans les petites entreprises, les rendant ainsi moins attrayantes auprès de la main-d'œuvre.

Dégager une image plus positive

Une meilleure image de l'industrie attirerait davantage la relève. Faire valoir le dynamisme du secteur motiverait davantage les jeunes à choisir l'aérospatiale et à terminer leurs études. Les menaces de délocalisation sont néfastes à cet égard. On note également que les employés déjà en poste pourraient être davantage des ambassadeurs de l'industrie si un sentiment de fierté y était plus répandu.

Favoriser le maintien en emploi

Les employés qui partent à la retraite emportent leurs compétences avec eux et laissent des postes qu'il faut combler. Des horaires à temps partiel ou d'autres formules devraient être envisagés pour encourager le maintien en emploi de ces employés expérimentés.

Innover auprès des jeunes et s'ouvrir à d'autres secteurs manufacturiers

Les jeunes sont moins nombreux et se voient offrir une multitude de possibilités dans une variété de domaines. Il faut innover pour les attirer et penser aussi à d'autres secteurs manufacturiers qui peuvent avoir des surplus de main-d'œuvre dont les compétences peuvent être transférables rapidement (ex. couturières pour le rembourrage).

Condition 2 : Ajuster la formation aux nouvelles réalités

Opinions, constats qui se dégagent de l'enquête terrain

- Les institutions d'enseignement répondent bien au milieu industriel. Toutefois, des échanges plus étroits seraient souhaitables entre les institutions et les entreprises.
- L'enjeu majeur actuel est le besoin de flexibilité.
- Différents besoins deviennent importants et doivent être mieux pris en compte.
- La collaboration devrait être plus étroite pour faciliter des séjours en entreprise.
- Il faut arriver à former davantage d'étudiants en génie aérospatial.

Réaction des participants

Des besoins d'entreprises à combler

Des représentants d'entreprises ont exprimé certains besoins spécifiques que les institutions d'enseignement pourraient aider à combler. On aimerait par exemple que la formation assure une plus grande flexibilité des machinistes, qu'un programme pour former des machinistes en maintenance soit mieux adapté à la réalité de certaines entreprises et que les superviseurs dans leur ensemble soient mieux outillés pour accomplir leur rôle.

De façon plus générale, un participant a déploré une certaine rigidité des programmes aux niveaux secondaire et collégial. Il constate que les concepts d'amélioration continue sont maintenant une réalité bien présente dans les entreprises, mais que les jeunes n'y sont aucunement préparés.

Concernant la flexibilité, un participant mentionne toutefois qu'une trop grande polyvalence peut avoir des effets pervers. La performance d'un employé pourrait diminuer s'il en vient ainsi à perdre de la dextérité sur certains équipements.

Assouplir les programmes d'enseignement

On suggère de tenir compte de la mentalité de la jeune génération qui valorise le plaisir et le changement. Les programmes d'études pourraient faire davantage preuve de souplesse en diminuant certaines contraintes. Un étudiant pourrait ainsi parcourir un cheminement académique qu'on pourrait associer à une carte routière où des ponts pourraient être possibles entre certains programmes. Il s'agirait de reconnaître davantage les compétences acquises pour ne pas obliger nécessairement un étudiant à retomber au point de départ lors d'un changement de programme d'études.

Aider les institutions d'enseignement à répondre aux demandes des entreprises

Les programmes d'études répondraient davantage aux demandes de l'industrie si les entreprises communiquaient davantage leurs besoins. Il est difficile pour une institution d'enseignement d'évoluer aussi vite que le milieu industriel et la tâche est

rendue encore plus difficile si les entreprises ne peuvent faire part d'une planification de leurs besoins futurs. Une plus grande collaboration serait donc souhaitable entre les entreprises et les institutions des divers niveaux académiques.

En revanche, on signale que la formation en milieu institutionnel comporte ses limites et que l'enseignement ne peut être adapté aux besoins de chacune des entreprises. Le rôle des institutions devra toujours être comblé par la formation en entreprise.

Condition 3 : Accroître le développement des compétences

Opinions, constats qui se dégagent de l'enquête terrain

- La formation en emploi est une des voies privilégiées par les entreprises.
- L'apprentissage en milieu de travail n'est pas nécessairement une voie à privilégier.
- Le développement des compétences : pour arriver à faire plus et mieux avec moins d'employés.
- Il faut aussi s'assurer que le développement des compétences est en lien avec l'évolution technologique.

Réaction des participants

La formule travail-études pourrait être davantage mise à profit

Il y a une stratégie importante à développer avec les acteurs de l'industrie pour accroître le développement des compétences. Le rapprochement entre les institutions et les entreprises peut se faire sur la base d'une optimisation de la formule travail-études. Face à la pénurie de main-d'œuvre, cette avenue pourrait être mise à profit pour accélérer l'acquisition des compétences. La formule actuelle au Québec nécessite trois ans d'études alors que le processus ne demande que dix-huit mois en Ontario.

Faire plus avec moins d'employés

Il faut faire preuve de prudence quand on utilise la formulation *Faire plus avec moins d'employés* pour ne pas laisser sous-entendre que les employés sont « un mal nécessaire », a fait valoir un participant. C'est démotivant pour les travailleurs.

Par contre, a poursuivi une autre personne, il est essentiel de bien saisir l'objectif poursuivi par les entreprises qui doivent continuellement se mesurer à la concurrence. Quand une entreprise augmente sa productivité, elle est davantage en position d'augmenter éventuellement son chiffre d'affaires et ainsi créer des emplois. Le défi est d'autant plus grand que les salaires payés dans certains pays émergents sont nettement plus bas. La priorité donnée à la productivité s'impose aussi d'elle-même dans un contexte de rareté de main-d'œuvre.

Suggestions dans l'application du développement des compétences

Le développement des compétences touche très souvent les compétences techniques. Il devrait aussi privilégier des connaissances liées aux « savoirs comportementaux » (soft) dans les fonctions de supervision par exemple.

La flexibilité du personnel pourrait être mieux mise à profit. L'acquisition de compétences additionnelles devrait davantage mener à une rotation du personnel pour le maintien des habiletés plutôt que de servir simplement à combler les vides qui se présentent.

Miser sur les employés

Le développement des compétences déborde les dimensions techniques. L'ambiance de travail est très importante. Il faut miser sur les employés, investir dans l'être humain de toutes sortes de façons.

Opinions, constats qui se dégagent de l'enquête terrain

- Les conditions de travail sont bonnes en général par rapport à d'autres secteurs.
- De nouveaux moyens devraient être développés pour retenir la main-d'œuvre.
- L'implication des employés est moins grande.
- La peur de mises à pied met des freins à l'amélioration continue.
- Nos modes de fonctionnement ne sont pas tous propices aux pratiques innovantes.
- La flexibilité de la main-d'œuvre s'impose.
- Il est difficile de planifier nos besoins en main-d'œuvre.

Réaction des participants

Montrer de l'ouverture aux valeurs des jeunes travailleurs

Les pratiques de gestion auraient intérêt à intégrer certaines valeurs privilégiées par les employés de la nouvelle génération. Le modèle unique de quarante heures pour tous pourrait être remis en question pour arriver à mieux répondre aux besoins des jeunes familles par exemple. Des horaires flexibles, la conciliation travail-famille, une approche de gestion visant une responsabilisation des employés comptent parmi les moyens qui correspondent davantage aux attentes des jeunes.

Par exemple, une entreprise a identifié avec ses employés les forces et les faiblesses de l'organisation du travail. Les thématiques sous-performantes ont par la suite fait l'objet de plans d'action pour corriger les carences identifiées.

Prêt d'employés

L'innovation est possible, rapporte un participant qui a décrit une entente de prêt d'employés entre deux entreprises. Ainsi, pour une période de six mois, des employés ont quitté leur entreprise pour rejoindre une autre en profitant des mêmes conditions liées aux salaires et avantages sociaux. L'expérience s'est avérée positive pour tous : maintien des emplois et solution adaptée aux besoins des deux entreprises.



L'IDENTIFICATION D' ACTIONS STRATÉGIQUES

Après avoir réalisé au cours de la matinée une première réflexion sur les conditions de succès, les participants ont poursuivi en après-midi en travaillant ensemble à identifier un ensemble d'actions porteuses.

Le groupe s'est d'abord divisé en équipes thématiques au sein desquelles les participants ont été invités à générer, puis à regrouper l'ensemble des idées et suggestions amenées par chacun. Par la suite, de retour en grand groupe, l'ensemble des idées (plus de 400) a fait l'objet d'un processus de sélection qui a mené à l'identification de 15 actions stratégiques.

Voici la résultante finale des travaux de cette journée d'échanges et de réflexion. Chacune des actions stratégiques qui ont été retenues est accompagnée de moyens pour la mise en œuvre, des résultats visés et du suivi qui pourra être effectué.

Condition 1 : Attirer la relève pour répondre aux nouveaux besoins

Action stratégique	Moyens	Résultats visés et suivi
Augmenter la participation de l'industrie dans les activités de formation.	Offrir davantage de stages rémunérés accompagnés de coaching et de mentorat. Établir à cet effet un partenariat institutions-industrie-gouvernement et offrir des crédits d'impôt.	Augmenter la qualité de la formation en lien plus étroit avec les besoins de l'industrie. Assurer le suivi à l'aide d'un carnet de stage.
Améliorer la qualité de vie au travail.	Attirer les jeunes par des conditions de travail intéressantes, par des horaires flexibles, des congés parentaux, des garderies en milieu de travail. Offrir des horaires à temps partiel aux préretraités pour former les plus jeunes. Rendre possibles des défis intéressants et réalisables. Impliquer le comité de santé-sécurité, la partie syndicale et le service des ressources humaines.	Développer de l'attraction pour le travail et du plaisir au sein de l'entreprise. Créer un comité paritaire pour suivre la progression des embauches.
Approcher le gouvernement fédéral pour que le Québec ait un statut formel de <i>capitale de l'aérospatiale</i> .	Mobiliser tous les intervenants de l'industrie, les partis politiques et les élus de tous les niveaux, les étudiants du secteur et la population en général pour faire pression auprès du gouvernement fédéral.	Obtenir, au plan canadien, la reconnaissance officielle du Québec à titre de leader de l'industrie au Canada. Faire un suivi régulier auprès des autorités politiques et faire part régulièrement de l'avancement du dossier auprès du public.

<p>Mettre en œuvre un plan de communication stratégique.</p>	<p>Créer une journée « aérospatiale » qui mobilise l'ensemble des entreprises dans des activités de communication internes et externes. Accroître les interventions auprès des médias par une promotion orchestrée réunissant des entreprises de toutes tailles. Informer les médias des « bons coups » de l'industrie et des emplois créés. Identifier un porte-parole populaire auprès du grand public et utiliser divers outils de promotion.</p> <p>Établir une stratégie faisant appel à l'ensemble des partenaires du secteur, des autorités publiques et des milieux institutionnels.</p>	<p>Démontrer la force et l'ouverture de l'industrie afin d'augmenter le nombre d'inscriptions pour les métiers de l'aéronautique ainsi que le nombre de postes comblés.</p> <p>Utiliser les bilans statistiques sur la croissance des inscriptions aux métiers aéronautiques. Faire un suivi du taux de décrochage. Mesurer le niveau d'intérêt pour les événements sur l'aéronautique destiné au grand public.</p>
--	--	---

Condition 2 : Ajuster la formation aux nouvelles réalités

Action stratégique	Moyens	Résultats visés et suivi
<p>Augmenter l'utilisation de la formule de mentorat.</p>	<p>Associer les écoles et les entreprises de façon à faire davantage appel à des programmes de compagnonnage où des gens d'expérience sont associés à des étudiants. Intégrer cette formule aux crédits scolaires.</p>	<p>Améliorer le transfert des connaissances et favoriser la polyvalence de la main-d'œuvre.</p>
<p>Augmenter le financement des activités éducatives et les incitatifs aux études.</p>	<p>Offrir une bourse aux étudiants qui terminent leur formation dans les temps prescrits. Dans le cadre d'un contrat étudiant-entreprise, subventionner les études à compter de la deuxième année du collégial. Fournir aux écoles le matériel utilisé actuellement en industrie. Associer les écoles et les entreprises.</p>	<p>Augmenter l'intérêt à poursuivre les études dans l'aérospatiale.</p> <p>Faire un suivi statistique sur les résultats scolaires et le taux de rétention des étudiants dans le domaine.</p>
<p>Offrir des formations complémentaires.</p>	<p>Offrir des programmes de formation qui permettraient aux employés de se recycler sans refaire une formation complète. Utiliser une évaluation du profil individuel de façon à établir une reconnaissance des acquis.</p> <p>Associer le CAMAQ, l'ÉNA, l'ÉMAM, les entreprises, les employés, les syndicats.</p>	<p>Augmenter la polyvalence de la main-d'œuvre et éviter les mises à pied.</p> <p>S'assurer de la qualité de la formation par la validation des nouvelles compétences acquises.</p>

Identifier les meilleures pratiques.	Identifier à l'étranger les maisons d'enseignement et les entreprises qui ont les meilleures pratiques et les importer au Québec. Organiser des visites industrielles. En collaboration avec tous les acteurs du secteur, structurer la démarche, analyser et mesurer les écarts constatés.	À partir des écarts constatés, établir un mémoire avec des recommandations et un plan d'action.
--------------------------------------	--	---

Condition 3 : Accroître le développement des compétences

Action stratégique	Moyens	Résultats visés et suivi
Développer des plans de formation.	Implanter des comités paritaires en entreprise pour élaborer des plans de formation. Proposer à ces comités un mode de fonctionnement établi sur la base des meilleures pratiques. Associer les employés, la direction et des ressources externes qui connaissent bien l'industrie.	Mettre en place des comités paritaires engagés dans le développement de plans de formation. Valider le concept.
Accroître l'utilisation de la formule travail/études avec embauche.	Établir des échanges entre les écoles et les entreprises pour mettre en place un programme de travail/études menant à l'embauche d'étudiants. Associer les écoles, les entreprises, l'IFA, Emploi Québec.	Réduire la période d'intégration dans l'entreprise par une meilleure préparation des nouveaux employés. Faire un suivi à l'aide du recensement annuel du CAMAQ sur les programmes existants.
Préserver nos atouts concurrentiels au niveau du savoir-faire et de la technologie.	Assurer une veille technologique. Conserver les paramètres clés dans les cas d'exportation de technologie. Obtenir le soutien du gouvernement.	Maintenir une avance sur la concurrence. Faire le suivi de la proportion de contrats externalisés.

Condition 4 : Adopter des pratiques de gestion innovantes

Action stratégique	Moyens	Résultats visés et suivi
Favoriser un horaire de travail flexible.	Établir des échanges entre le patronat et le syndicat pour examiner la possibilité d'implanter un horaire de travail flexible. Analyser les impacts sur la production. Définir des modes d'application.	Diminuer le taux d'absentéisme. Augmenter la satisfaction et l'engagement du personnel. Assurer une pleine prestation de travail. Développer un code d'utilisation pour assurer un suivi. Observer les effets sur la présence au travail.
Mobiliser les employés.	Favoriser l'implication des employés en adoptant une gestion participative. Associer le patronat, la partie syndicale et les employés.	Améliorer l'efficacité et l'efficience des processus. Effectuer un suivi par un sondage auprès des employés et une mesure de résultats des processus.
Partager un bassin de main-d'œuvre.	Créer des consortiums d'entreprises désireuses d'établir un partenariat dans le but de partager de la main-d'œuvre. Associer les entreprises et les syndicats.	Faciliter la mobilité de la main-d'œuvre pour combler les besoins rapidement. Faire le suivi en recensant le nombre d'employés qui ont profité de cette mobilité et en évaluant le niveau de satisfaction des besoins.
*Développer un système de mentorat pour la formation en entreprise. *Action également suggérée dans la condition 2.	Déterminer les paramètres et les conditions de parrainage. Mettre en place un comité paritaire composé de personnes volontaires. Établir un programme de formation. Associer l'entreprise et les employés.	Rendre les employés productifs plus rapidement. Transmettre la culture de l'entreprise et les bonnes méthodes de travail. Réduire les accidents de travail. Améliorer la qualité. Associer l'entreprise et les employés au suivi de l'application.

Clôture de la journée

En clôture de cette 3^e édition des Grands Forums de l'aérospatiale, le directeur général du CAMAQ, monsieur Serge Tremblay, s'est adressé aux participants pour les remercier de leur contribution. Il leur a témoigné son appréciation des travaux accomplis et de leur grande valeur pour la réflexion du CAMAQ dans son exercice de planification stratégique.

Invités à faire part de leurs commentaires sur la journée, les participants ont principalement souligné la qualité des échanges qui se sont déroulés dans un climat particulièrement positif et serein.

CONCLUSION

Pour relever des défis inédits

Tous reconnaissent la grande valeur des actions menées par le CAMAQ au bénéfice de l'ensemble des acteurs de l'aérospatiale au Québec. En plus de sa contribution à des réalisations remarquables comme l'ÉMAM, la maîtrise conjointe en aérospatiale et son option en environnement virtuel et l'Institut de formation aérospatiale, ainsi que ses outils d'identification des besoins en main-d'œuvre suscitent de nombreux commentaires positifs.

Depuis le tout début, le CAMAQ joue un rôle proactif pour le développement du secteur aérospatial. Un exemple à rappeler : le CAMAQ a coordonné les efforts de concertation du milieu pour obtenir que l'Agence spatiale canadienne s'établisse à proximité de Montréal.

Citons aussi l'exemple de l'École nationale d'aérotechnique qui a pu conserver son mandat exclusif de centre de formation collégial en aérospatiale grâce à la détermination du CAMAQ. Ce dernier s'est maintes fois porté à la défense de l'ÉNA afin que l'on puisse maintenir dans un seul lieu l'expertise et les équipements de ce centre d'excellence. Le comité sectoriel a soutenu la création et le déploiement de l'AQA de 1997 à 2005 afin de consolider le rapprochement des PME de l'aérospatiale. En ce sens, le CAMAQ a favorisé en 2003 la création du CRIAQ et il a assuré sa gestion durant sa première année d'existence afin de concrétiser les liens entreprises aérospatiales/universités.

On rapporte aussi l'efficacité dont le CAMAQ a fait preuve en 2006 lorsqu'il a mis en lumière une pénurie de main-d'œuvre en usinage. Son enquête ayant permis de déceler un besoin de quelque deux cents candidats, il a proposé très rapidement une gamme de mesures : formation par l'alternance travail-études, immigration temporaire et apprentissage en milieu de travail. En quelques semaines seulement, les mesures étaient acceptées et l'ÉMAM organisait un cours pour deux cohortes. Ce n'est là qu'un des aspects du rôle traditionnel que le CAMAQ arrive à exercer avec brio. Plusieurs soulignent aussi sa grande force à promouvoir le secteur par le biais d'événements publics d'envergure et son dynamisme dans l'implantation de programmes d'amélioration continue.

Le CAMAQ : un rôle de plus en plus stratégique

Le rôle du CAMAQ semble appelé à devenir de plus en plus stratégique. C'est du moins le souhait que plusieurs expriment face au contexte mondial dans lequel évolue dorénavant l'aérospatiale. L'économie se globalise et se complexifie, souligne-t-on.

Pour l'aérospatiale, cela veut dire des changements qui posent des défis inédits. Des phénomènes nouveaux s'imposent tels que : accroissement de la concurrence à tous les niveaux, nouvelles économies émergentes, tendance marquée pour les partenariats internationaux, chaîne d'approvisionnement qui sollicite de plus en plus d'opérations logistiques.

L'aérospatiale évolue à grande vitesse et, tout comme elle, le CAMAQ doit atteindre un autre palier. Pour de nombreux interlocuteurs interviewés dans le cadre de cette analyse, il y aurait un passage à effectuer.

Le CAMAQ devrait accentuer son rôle de représentation et d'influence en matière de main-d'œuvre. L'IFA pouvant se concentrer sur le rôle des maisons d'enseignement, le CAMAQ apporterait davantage à l'industrie s'il focalisait son rôle de représentation auprès des autorités et des joueurs clés. Il pourrait ainsi faciliter les échanges entre les acteurs et les responsables publics sur les grandes orientations et les grands enjeux auxquels tous sont confrontés.

Comment le faire? Il y aurait un créneau stratégique à développer en lien avec les institutions en place.

Dans cet ordre d'idées, certains interlocuteurs ont aussi suggéré une réflexion sur les ressources mêmes qui seraient nécessaires pour optimiser le rôle d'influence du CAMAQ. Sa visibilité, sa capacité de représentation et même son pouvoir d'action seraient grandement favorisés si le CAMAQ intégrait des représentants de la haute direction des entreprises du secteur. En associant ainsi les plus hauts degrés décisionnels à ses travaux, le CAMAQ profiterait entre autres de sources d'information et de capacités de validation exceptionnelles qui lui donneraient une force d'intervention accrue.

Le CAMAQ est appelé à jouer un rôle encore plus important au cours des prochaines années. L'aérospatiale du Québec a amorcé un virage important et elle profiterait grandement d'un soutien d'une ampleur nouvelle. La grande expérience et les acquis majeurs du CAMAQ constituent un capital unique pour l'aérospatiale au Québec face aux nouveaux défis.