Vers un deuxième siècle de formation en milieu communautaire au Canada

Étude nationale des ressources humaines

CCOCDE
3580, rue Masson
Bureau 20
Montréal (Québec)
H1X 1S2
Téléphone : (514) 721-3051
Télécopieur : (514) 721-9114
E-mail : rquode@cam.org

Infographie et illustration : MacroFormat inc.
(514) 449-6338
© Photo : Réflexion Photothèque
© Illustration : MacroFormat inc.

VERS UN DEUXIÈME SIÈCLE DE FORMATION EN MILIEU COMMUNAUTAIRE AU CANADA

RÉSUMÉ DE L'ÉTUDE DES RESSOURCES HUMAINES

Comité directeur de l'Étude des ressources humaines de la formation en milieu communautaire

Rédigé par:
William G. Wolfson
WGW Services Ltd.

Adam Lodzinski
Dr. Adam Lodzinski & Associés

Décembre 1997

MESSAGE DU COMITÉ DIRECTEUR DE L'ÉTUDE DES RH

Décembre 1997

Chers amis et collègues,

Les organismes communautaires canadiens offrent, depuis plus de 125 ans, des services de qualité au niveau de la formation et de l'emploi en utilisant une approche axée sur les besoins de la personne. Tout au long de notre histoire, nous avons aidé de nombreux individus à surmonter les obstacles qui les empêchaient de participer activement au marché du travail. Le présent rapport, intitulé Vers un deuxième siècle de formation en milieu communautaire au Canada, et les documents qui l'accompagnent présentent les travaux du Comité directeur de l'Étude des ressources humaines. Ce comité, dont les membres représentent des organismes communautaires à travers le Canada, a été créé par la Coalition canadienne des organismes communautaires de développement de l'employabilité (CCOCDE). Il pilote ce projet depuis décembre 1996 et ses travaux ont abouti à l'esquisse d'une stratégie pouvant permettre au secteur de la formation de traverser le siècle à venir.

Le secteur de la formation en milieu communautaire se heurte actuellement à de sérieux problèmes. Afin de le positionner de manière à ce qu'il soit en mesure de faire face aux exigences d'une économie en profonde mutation, la CCOCDE a demandé le soutien de Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Ces deux partenaires ont convenu qu'une étude des ressources humaines représentait l'élément principal d'une stratégie permettant de renforcer le système de formation en milieu communautaire. Le Comité directeur de l'Étude des ressources humaines a donc été mis sur pied en décembre 1996 pour superviser la réalisation d'une enquête nationale sur les ressources humaines. William G. Wolfson, Adam Lodzinski et Louise Mantha, consultants, ont collaboré avec le Comité directeur pour la rédaction du Résumé de l'Étude des ressources humaines et de la Version préliminaire de Vision et Stratégies. Ces documents se veulent un outil pour construire un secteur national de formation en milieu communautaire. Nous voulons faire partager au monde entier notre vision de l'excellence des services d'emploi axés sur les besoins de la personne. Le Forum national vous offre l'occasion de jumeler vos efforts aux nôtres dans l'organisation d'un secteur de formation en milieu communautaire fort et uni. Ensemble, nous pouvons concrétiser notre vision et nous diriger Vers un deuxième siècle de formation en milieu communautaire au Canada et dans le monde entier.

Les membres du Comité directeur de l'Étude des ressources humaines désirent remercier Développement des ressources humaines Canada pour son généreux concours. Pour leur

expertise et les ressources mises à notre disposition, nous tenons à remercier également l'administration centrale de DRHC, le ministère de l'Éducation de la Colombie-Britannique et l'administration régionale de DRHC de l'Ontario. Nos remerciements également à Danielle Plouffe, présidente du comité ainsi qu'à Sherolyn Dahmé et Nicole Galarneau, coordonnatrices du projet. Merci à toutes et à tous.

Ont signé,

Les membres du Comité directeur de l'Étude des ressources humaines:

Louise Barrette	ACREQ, Québec
Charlotte Cochran	Nova Scotia Coalition of CBT
Elvin Collins	Alberta Association of CBT
Sandra Dobrowolsky	ONESTeP, Ontario
Louise Gagnon-Lessard	RQuODE, Québec
Warren Gander	MACBETP, Manitoba
Charlotte Giberson	CBT of New Brunswick
Michael Herzog	Alberta Association for CBT
David Hutson	Employment Options, C-B
Joanne Kaattari/Lindsay Kennedy	Community Literacy of Ontario
Keith Karasin	SAISIA, Saskatchewan
Karen Lior	ACTEW, Ontario
John Poirier	Provincial Association of CBT, Terre-Neuve
Norma Strachan	ASPECT, C-B
Jacques Veys	APSEQ, Québec

Membres d'office:

DRHC, administration centrale:
Eva Amzallag
Michel Doiron
Carol Evoy
Jamie Robinson
Marie Smith

DRHC, région de l'Ontario:
Bob Howsam
Ron Willson

Ministère de l'Éducation et de la formation de la C-B:
Jennifer Standeven

Droits d'auteur © Coalition canadienne des organismes communautaires de développement de l'employabilité
Tous droits réservés
Imprimé au Canada

TABLE DES MATIÈRES

Résumé 1

Partie I: Résultats de l'enquête 3

1. Profil des organismes de FMC 4
2. Profil des ressources humaines en FMC 6
3. Points de vue du personnel, des directeurs généraux et des informateurs-clés sur le passé, le présent et l'avenir 7
4. Points de vue des directeurs généraux et des informateurs-clés sur la restructuration 10

Partie II: Analyse des écarts de compétence 14

1. Types de compétences et cotes par degré d'importance 14
2. Niveau de compétence du personnel 16
3. Niveau de compétence des directeurs généraux 17

ANNEXES

A. Membres du Comité directeur de l'Étude des RH 18
B. Liste des informateurs-clés 20
C. Liste des participants au groupe de discussion tenu à l'administration centrale de DRHC 23

ÉTUDE DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FORMATION EN MILIEU COMMUNAUTAIRE AU CANADA

RÉSUMÉ

Depuis plus de 125 ans, les organismes communautaires canadiens offrent des services de qualité au niveau de la formation et de l'emploi en utilisant une approche axée sur les besoins de la personne. Tout au long de leur histoire, ces organismes ont aidé de nombreux individus à surmonter les obstacles qui les empêchaient de participer activement au marché du travail.

La FMC se heurte actuellement à de sérieux problèmes engendrés par une économie en mutation, par la restructuration entreprise par le gouvernement et par l'augmentation de la concurrence avec les autres fournisseurs de services de formation. Afin d'assurer un avenir au secteur de FMC, la Coaliton canadienne des organismes communautaires de développement de l'employabilité (CCOCDE) a demandé le soutien de Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Il a été convenu qu'une étude des ressources humaines représentait l'élément principal d'une stratégie qui permettrait de renforcer le système de formation en milieu communautaire. Grâce à l'aide financière de DRHC, un Comité directeur de l'Étude des ressources humaines a été créé en décembre 1996 pour superviser la réalisation d'une enquête nationale sur les RH. (Voir la liste des membres du Comité directeur de l'Étude des RH en Annexe A).

L'Étude des RH a comme objectifs:

- D'élaborer un profil des organismes et de la main-d'oeuvre, en décrivant les caractéristiques des organismes de FMC et la composition de leurs ressources humaines actuelles;
- D'entreprendre une étude de l'environnement, afin de mieux connaître les forces en présence, les enjeux et les possibilités offertes au secteur de la FMC;
- De réaliser une analyse des écarts, en étudiant les différences entre les compétences actuelles des ressources humaines du secteur, et les nouvelles compétences ou compétences supplémentaires que le personnel et les directeurs généraux devront acquérir.

Les résultats de l'Étude des RH serviront à élaborer des recommandations sur une stratégie concernant les ressources humaines qui permettra d'assurer la viabilité du secteur à long terme. Le projet consiste à établir un cadre structurel pour le développement des ressources humaines de tout le secteur de la FMC.

Le Comité directeur de l'Étude des RH doit réaliser son mandat avant la fin mars 1998. L'Étude des ressources humaines de la formation en milieu communautaire au Canada représente donc une partie essentielle de son travail. Le Comité a choisi William G. Wolfson, de la firme de consultants WGW Services Ltd., auquel s'est joint Adam Lodzinski, pour établir le plan de recherche de l'étude, soit une enquête auprès du personnel et des directeurs généraux des organismes de FMC, des groupes de discussion avec les directeurs généraux et le personnel des organismes dans un certain nombre de provinces et des entrevues avec des informateurs-clés identifiés par le Comité directeur de l'Étude des RH.

Le présent document, disponible en français et en anglais, résume le Rapport technique que vous pouvez vous procurer en le demandant au Comité directeur de l'Étude des ressources humaines. Il comprend deux parties: Résultats de l'enquête (Partie I) et Analyse des écarts de compétence (Partie II).

PARTIE I: RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Nous avons expédié par la poste un questionnaire aux organismes-membres de la Coalition canadienne des organismes communautaires de développement de l'employabilité et à un échantillon d'intervenants issus d'autres organismes canadiens. Les objectifs du questionnaire consistaient à obtenir le profil des organismes et celui de leurs ressources humaines ainsi qu'à recueillir le point de vue du personnel et des directeurs généraux sur un certain nombre de questions.

Nous avons utilisé deux instruments d'enquête - l'un s'adressait au personnel et l'autre aux directeurs généraux (DG). Les deux types d'instruments contenaient des questions identiques concernant les ressources humaines. Le questionnaire s'adressant aux DG comportait en plus des questions relatives au profil de leur organisme et à leur opinion au sujet de la restructuration, de la concurrence et des nouveaux débouchés pour la FMC.

Nous avons expédié le questionnaire à 470 organismes de FMC et reçu 298 réponses (personnel et / ou DG), soit un taux de réponse de presque 63%. Ont répondu 198 DG, fournissant ainsi des données sur 42% des organismes, et 970 employés, pour un total de réponses s'élevant à 1 168.

Pour compléter l'information obtenue à partir des questionnaires envoyés par la poste, nous avons organisé des groupes de discussion avec des employés et des DG dans 5 provinces (Alberta, Colombie-Britannique, Manitoba, Nouveau-Brunswick et Québec). Ont participé aux groupes de discussion 34 employés et 34 DG.

Enfin, nous avons interviewé 45 informateurs-clés qui devaient fournir des données sur les forces, les enjeux et les débouchés pour le secteur de la FMC. Nous avons mené 33 entrevues individuelles, soit avec 25 informateurs-clés au niveau des provinces et 8 au niveau national. Vous trouverez en Annexe B la liste de ces informateurs. De plus, nous avons rencontré 12 informateurs-clés du gouvernement fédéral au bureau de l'administration centrale de DRHC. Vous trouverez la liste des fonctionnaires ayant participé à cette réunion à l'Annexe C.

Cette première partie du rapport relié aux principaux résultats de l'enquête comporte quatre sections:

1. **Profil des organismes de la FMC au Canada**
2. **Profil des ressources humaines de la FMC**
3. **Points de vue du personnel, des directeurs généraux et des informateurs-clés sur le passé, le présent et l'avenir**
4. **Points de vue des directeurs généraux sur la restructuration**

1. PROFIL DES ORGANISMES DE FMC AU CANADA

Clients desservis

Les organismes de FMC desservent une clientèle variée, stratifiée par sexe, âge, sources de revenu et statut de groupe-cible. Relativement peu d'organismes de notre échantillon ont déclaré qu'un seul groupe-client constituait plus de 80% de la clientèle desservie. En effet, l'organisme typique dessert de 4 à 9 des groupes-cibles que nous avons identifiés: autochtones, personnes handicapées (problème physique, psychiatrique, de développement, d'apprentissage), ex-détenus, francophones (pour les organismes anglophones), immigrants et minorités visibles.

Taille de l'organisme

La plupart des organismes de FMC sont relativement petits si on considère le nombre d'effectifs à temps plein (4,5), la moyenne de leur charge de travail quotidienne (27) ou le nombre de clients desservis par année (325). Leur budget annuel de fonctionnement, en excluant les dollars destinés à soutenir la participation, se fixe en moyenne autour de 335 000 $ bien que 15% des organismes rapportent que leur budget dépasse le million de $. Ces données décrivent l'organisme typique de FMC quand on utilise la médiane (c.-à-d. 50% des organismes se placent au-dessus du chiffre mentionné, l'autre 50% au-dessous). Chacun des 198 organismes ayant répondu au questionnaire dessert en moyenne 725 clients par année, l'ensemble des organismes fournissant des services à presque 145 000 clients par année.

Structure organisationnelle

Les trois quarts environ des organismes de FMC sont autonomes et constitués en sociétés individuelles. Un organisme sur cinq ne possède pas sa propre charte et est affilié à une entité plus grande, soit un OSBL. Un petit nombre d'organismes se classe dans les deux catégories.

Bénévolat

Les organismes de FMC font appel à des bénévoles pour siéger à leur conseil d'administration ou comme experts-conseils, 9 personnes en général, et pour la prestation de services, 10 personnes en moyenne. Nous évaluons à environ 2 000 le nombre de bénévoles siégeant au conseil d'administration des 198 organismes de notre échantillon. La moitié des organismes seulement déclarent faire appel à des bénévoles pour la prestation de services. Nous évaluons à 3 250 le nombre total de bénévoles impliqués dans la prestation de services à travers le Canada. Au total, les 198 organismes de notre échantillon mobilisent plus de 5 000 bénévoles.

Sources de financement

Un peu plus de 25% des organismes de FMC disposent d'une seule source de financement. À peu près la moitié en ont 3 ou plus. Un bon nombre d'organismes toutefois retirent la majeure partie de leurs revenus d'une seule source de financement. Plus de 60% des organismes reçoivent plus des trois quarts de leurs revenus d'une seule source de financement, presque toujours d'un gouvernement et, la plupart du temps, du gouvernement fédéral par l'entremise de DRHC.

Budget alloué au perfectionnement professionnel

Nous évaluons à 375$ le budget moyen alloué au perfectionnement professionnel pour le personnel des organismes de FMC. Chaque organisme alloue en moyenne un demi de 1 % de son budget de fonctionnement à cette activité.

Marketing

Presque 60% des organismes possèdent une stratégie de marketing mais y consacrent moins de 1% de leur budget. Les organismes bénéficiant d'une stratégie ont tendance à allouer davantage de ressources au marketing.

Technologie

Presque 70% du stock d'ordinateurs à l'usage de la clientèle et plus de 80% à l'usage du personnel se composent de PC 486 ou de Pentium. Plus des deux tiers des organismes ont acheté des ordinateurs performants pour leurs employés, mais moins de la moitié les mettent à la disposition de leur clientèle. Un organisme typique dispose d'environ 7 ordinateurs pour la clientèle et de 7 pour le personnel. Chaque ordinateur disponible peut être utilisé par 4 clients par jour. Il y a un peu plus d'un (1) ordinateur par employé.

Quant aux périphériques, la plupart des organismes disposent d'imprimantes à jet d'encre et au laser et de CD ROM. Un cinquième seulement d'entre eux possèdent actuellement un scanner.

En ce qui a trait aux technologies de la communication, 86% des organismes utilisent un modem. Plus de 60% sont raccordés à un réseau. À peu près les deux tiers des organismes sont branchés sur Internet et ont accès au courrier électronique. Un peu plus de 30% ont créé une page Web. Légèrement moins de la moitié des DG déclarent avoir accès au courrier électronique et à Internet à partir de leur propre ordinateur.

Enfin, nous avons interrogé les organismes sur le niveau technologique de leur matériel informatique. Presque tous les organismes utilisent Windows. Les trois quarts ou plus disposent d'ordinateurs plutôt performants (vitesse de plus de 66 mhz, 16 meg ou plus de RAM et un disque dur de 850 meg ou plus). Les deux tiers des organismes ont également des périphériques performants (modem de 28,800 baud ou plus, vitesse du CD ROM de 4x ou plus). Un employé peut agir comme dépanneur technique dans 60% des cas.

Pour évaluer la vitesse à laquelle les organismes se sont adaptés aux nouvelles technologies, nous avons demandé aux DG de considérer les cinq dernières années et de qualifier la vitesse d'adaptation de leur organisme aux nouvelles technologies qui facilitent le service à la clientèle. Plus de la moitié d'entre eux répondent que leur organisme a fait preuve d'une adaptation moyenne, le quart environ d'une adaptation éventuelle, et moins du cinquième des DG définissent leur organisme comme étant un leader et un innovateur dans le domaine.

2. PROFIL DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FMC

Nous avons élaboré le profil des ressources humaines actuelles de la FMC en utilisant les données fournies par les questionnaires s'adressant au personnel et aux DG.

Profil démographique

	PERSONNEL	DG
Genre: % de femmes	75%	61%
Âge moyen	38 ans	43 ans
% des groupes cibles*	16%	9%

* Minorités visibles, autochtones, personnes handicapées

Compétences linguistiques

	PERSONNEL	DG
Langue de travail de l'organisme F/A	100%	100%
Autre langue officielle F/A	32%	32%
Autre langue maternelle	9%	8%

Formation académique

Presque tout le personnel et les directeurs généraux sont diplômés du post-secondaire, soit de l'université ou d'un collège communautaire. Environ 12% du personnel et 18% des DG possèdent un diplôme d'études de deuxième et troisième cycle.

Profil des emplois

	PERSONNEL	DG
Expérience de travail en FMC	5,9 ans	10,3 ans
Total d'expérience pertinente	11,7 ans	18,6 ans
Salaire annuel	$30, 000	$41,480
% à temps plein	87%	96%
Semaine statutaire de travail	36,5 heures	37,5 heures
Heures travaillées	40,0 heures	46,5 heures

Salaire des DG

Les organismes de plus grande taille ont tendance à offrir des salaires plus élevés à leur DG. La moyenne du salaire des femmes est de $40,600 et celle des hommes, $42,700, soit une différence de presque 5%. Non seulement les hommes à la direction générale reçoivent un salaire plus élevé que celui des femmes, mais ils dirigent des organismes ayant des budgets plus importants (en moyenne 11% plus élevé), et ont plus d'années d'expérience dans la FMC (en moyenne, à peu près une année de plus).

Appartenance à un syndicat

Les DG rapportent que 8% de leurs organismes sont syndiqués. Ces organismes représentent environ 9% de l'ensemble du personnel de la FMC.

Fonctions exercées

Comme on doit s'y attendre, les fonctions accomplies par le personnel sont principalement reliées au service direct à la clientèle (c.-à-d. évaluation, counseling, formation et aide directe aux clients*). Presque la moitié du personnel rapporte accomplir également des fonctions de gestion et de supervision. Plus de la moitié des DG disent être impliqués directement dans la prestation de services aux clients.

* L'aide directe comprend le soutien à la clientèle dans la défense de leurs droits, le courtage de services, le recrutement et la liaison avec les employeurs, les renseignements sur le marché du travail.

Service direct et soutien de l'organisme

Le personnel consacre la plupart de son temps, environ 70%, à la prestation de services directs à la clientèle (accueil et références, formation au niveau des compétences professionnelles et habiletés de vie, counseling, aide à la recherche d'emploi, suivi). Ils dédient environ 30% de leur temps à l'organisme (élaboration de cours, revendications en faveur du client, liaison avec d'autres organismes, liaison avec les employeurs, tenue de dossiers, fonctions internes à l'organisme, sensibilisation de la communauté, gestion et supervision). Les DG disent passer un quart de leur temps environ en contacts directs avec la clientèle.

3. POINTS DE VUE DU PERSONNEL, DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX ET DES INFORMATEURS-CLÉS SUR LE PASSÉ, LE PRÉSENT ET L'AVENIR

Valeur de la formation académique, de l'expérience au travail et du perfectionnement professionnel

Le personnel et les DG disent que leur expérience au travail constitue la source la plus précieuse de connaissances et de compétences pour leur carrière en FMC. Le perfectionnement professionnel vient au second rang, suivi de la formation académique.

Activités de perfectionnement professionnel

Les DG sont plus susceptibles que leur personnel d'avoir pris part à des conférences nationales et régionales ou à des ateliers locaux ou régionaux. Ils ont à peu près le même taux de participation à d'autres activités de perfectionnement professionnel (PP): cours avec ou sans crédits, appréciation du rendement et jumelage d'emploi ou mentorat.

Valeur du perfectionnement professionnel

Le personnel et les DG accordent un rang quasi identique à la valeur des diverses activités de perfectionnement professionnel: les deux groupes ont donné le plus haut rang aux lectures libres et au travail bénévole dans la communauté et le moins élevé à l'appréciation du rendement. Les deux groupes ont donné un rang intermédiaire aux activités structurées telles que les travaux académiques et les conférences.

Obstacles au perfectionnement professionnel

Tant pour le personnel que les directeurs généraux, le manque d'appui financier constitue un obstacle majeur aux activités de PP en FMC. Plus de la moitié des deux groupes ont mentionné l'accès à la formation comme obstacle. Un peu plus de DG que de personnel indiquent que les responsabilités familiales et professionnelles les empêchaient de se perfectionner par manque de temps. Presque la moitié des deux groupes mentionnent que la difficulté d'être libéré pendant les heures de travail cause un problème. Lors des groupes de discussion avec le personnel et les DG, les participants mentionnent qu'on trouve facilement du PP pour développer les compétences génériques, mais peu de PP spécialement conçu pour la FMC.

Gratification retirée du travail

La principale source de satisfaction retirée du travail tant pour le personnel que pour les DG provient de l'impact qu'ils peuvent avoir sur la vie de leurs clients et de leur engagement à aider des clientèles spécifiques.

Satisfaction au travail

En termes de satisfaction au travail, le personnel et les DG donnent le plus haute note à l'impact des services sur la clientèle et la moins élevée aux possibilités d'avancement de carrière, et une note intermédiaire aux possibilités de croissance personnelle. Le personnel exprime moins de satisfaction que les DG au sujet des salaires, des avantages sociaux et des conditions de travail. Les deux groupes demeurent profondément engagés envers la FMC: plus des deux tiers des deux groupes affirment qu'ils choisiraient encore une carrière dans la formation en milieu communautaire.

Perspectives de carrière

Si on se tourne vers l'avenir, les DG font montre de plus de confiance que le personnel en leur habileté à poursuivre une carrière en FMC dans leur communauté ou ailleurs. Ni le personnel ni les directeurs sont disposés à déménager afin de demeurer dans le domaine. Les deux groupes pensent avoir plus de chances de poursuivre leur carrière dans le secteur privé ou dans le secteur de l'éducation (collèges, universités, commissions scolaires) que dans le domaine syndical ou de la réhabilitation. Les DG sont légèrement plus optimistes que le personnel quant à leurs chances de carrière au gouvernement. Nous leur avons aussi demandé s'ils considéraient sérieusement effectuer un changement de carrière à court terme et la plupart ont répondu que c'était pour eux une priorité de faible importance. Si on prolonge toutefois le délai de 2 à 5 ans, l'éventualité d'un changement de carrière augmente.

Gestion de la carrière

Le personnel et les DG affirment qu'établir un inventaire des compétences, des intérêts, des faiblesses et élaborer un plan de carrière sont des composantes importantes d'une stratégie de gestion de la carrière individuelle. Pourtant, ni le personnel ni les DG n'ont posé de gestes congruents par rapport à l'importance accordée à ces mesures. Fait encore plus marquant, seulement 46% du personnel et 31% des DG mentionnent avoir élaboré un plan de carrière au cours de la dernière année.

Accréditation

Le personnel et les DG appuient fortement l'accréditation des organismes et la certification pour les gens oeuvrant en FMC. Les DG sont particulièrement en faveur de l'accréditation. Si on devait établir un système de certification et / ou d'accréditation, les deux groupes souhaiteraient qu'une entité nationale soit responsable de ces fonctions.

Les discussions libres avec les informateurs-clés révèlent que peu d'entre eux mentionnent le manque de certification / accréditation comme faiblesse de la FMC ou suggère de l'intégrer à une stratégie des RH. Si la question est posée directement, les informateurs répondent désirer fortement la certification / accréditation pour renforcer la confiance du consommateur en la qualité des services offerts, et pour aider les formateurs à se placer davantage sur le même pied d'égalité que ceux ayant reçu la certification ou l'accréditation. Certains craignent cependant que de telles initiatives détournent l'attention de questions plus importantes (c.-à-d. secteurs de vulnérabilité). D'autres mentionnent que la FMC a une longue et riche histoire et ce, sans certification ou accréditation. La majorité de ceux qui souhaitent la certification voudraient qu'elle soit accordée par une entité autonome ayant ses propres règles plutôt que par le gouvernement, les collèges ou les universités.

Fait intéressant, la certification / accréditation faisait partie des commentaires apportés par le personnel et les DG dans la partie écrite du questionnaire. Comme dans le cas des informateurs, les opinions sont partagées. La majorité des commentaires, dont certains très longs, révèlent aucun intérêt pour la certification ou l'accréditation. Il semblerait que, même si les résultats de l'enquête démontrent un fort intérêt pour la certification / accréditation, cette stratégie aurait tendance à polariser les opinions et à faire ressortir des points de vue aussi catégoriques d'un côté comme de l'autre.

4. POINTS DE VUE DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX ET DES INFORMATEURS-CLÉS SUR LA RESTRUCTURATION

Restructuration des services publics

Les informateurs-clés dans presque toutes les provinces et au niveau national ont mentionné la restructuration maintenant en cours des programmes fédéraux et le transfert des responsabilités aux provinces comme des questions majeures auxquelles doit faire face l'ensemble du secteur de développement de la main-d'oeuvre. Les informateurs rencontrés à l'administration centrale de DRHC ont indiqué quatre (4) changements importants au niveau de l'organisation et de la prestation de services de formation:

- De processus à résultats;
- Du Fonds de revenus consolidés (FRC) au Fonds de l'assurance-emploi (AE);
- Du financement des organismes pour la prestation de services au financement des participants; et
- Du gouvernement fédéral aux provinces.

Selon certains informateurs, ces changements considérables seront la cause de stress important pour tout le secteur de l'éducation et de la formation durant les années à venir. D'autres craignent que la restructuration compromette le maintien de l'accessibilité des services pour les groupes cibles (autochtones, personnes handicapées, femmes, jeunes).

Restructuration - dans le passé et à l'avenir

Les DG mentionnent que leurs organismes ont déjà subi des changements importants: presque 90% disent avoir acquis de nouvelles compétences au sein de leur personnel, presque 85% des organismes ont lancé de nouveaux programmes, et plus de 60% ont desservi de nouveaux groupes de clients au cours des deux dernières années. La plupart des DG pensent que cette tendance va s'accentuer dans les deux prochaines années. Bien qu'un quart des DG croient à un risque de fermeture de leur organisme d'ici deux ans, 9% disent que c'est beaucoup ou très vraisemblable.

Caractéristiques de la clientèle desservie - dans le passé et à l'avenir

Les DG rapportent que depuis les deux dernières années, la clientèle rencontre davantage d'obstacles à l'emploi et dispose de revenus moins élevés. Dans le cas de la plupart des organismes, l'âge de la clientèle n'a pas tellement changé et le nombre de clients associés aux groupes-cibles est demeuré le même. Les DG avancent le plus souvent comme explication les changements de directives au niveau du financement gouvernemental. La concurrence provenant des organismes à l'extérieur de la FMC et les changements démographiques sont des facteurs beaucoup moins importants.

Les DG prévoient un accroissement de la clientèle avec davantage d'obstacles à l'emploi, une augmentation de la clientèle provenant de groupes spécifiques et une baisse des revenus familiaux . La plupart d'entre eux prévoient peu de changement dans l'âge ou la scolarité des clientèles. Presque tous les DG affirment que les changements au niveau du financement sont l'élément moteur. Les DG prévoient un environnement plus compétitif: environ les deux tiers d'entre eux pensent que la concurrence exercée par les organismes à l'extérieur de la FMC aura un impact certain dans le futur, alors que moins de la moitié affirment que cette concurrence représentait une force dans le passé.

Le marché de la formation au Canada

Envin 85% des DG prévoient durant les deux prochaines années une augmentation du nombre de consommateurs de services de formation dans les organismes de FMC au Canada et 60% prévoient une diminution du nombre de fournisseurs de services de formation durant la même période. Les DG sont plus pessimistes quant à ce qui va se passer dans la FMC- 60% d'entre eux s'attendent à une réduction du nombres d'organismes de FMC et 47% à une réduction du nombre de l'ensemble des fournisseurs de services.

Presque tous les informateurs-clés prédisent une augmentation de la demande en formation. Ils l'expliquent par la restructuration de l'économie, l'augmentation du besoin de compétences en informatique et la tendance à l'apprentissage continu. Tout comme les DG, les informateurs sont divisés quant à l'augmentation ou à la diminution des fournisseurs de formation. Contrairement aux DG, qui à tout bien considéré prévoient des consolidations, la majorité des informateurs-clés s'attendent à une augmentation du nombre de fournisseurs. Certains informateurs prévoient également une augmentation du nombre d'organismes de FMC, mais la plupart pensent que les organismes de la FMC éprouveront de la difficulté à maintenir une position déjà précaire.

Forces et faiblesses des organismes de FMC

Nous avons demandé aux informateurs-clés d'identifier les forces sur lesquelles peut compter la FMC dans l'avenir et les secteurs où elle est particulièrement vulnérable. Les forces les plus souvent citées reflètent l'essence même de la FMC:

- ✓ expertise en counseling, formation et préparation à l'emploi;
- ✓ liens avec la collectivité;
- ✓ habileté à bien travailler avec les clientèles spécifiques; et
- ✓ flexibilité et adaptabilité en développement de programmes.

Les informateurs-clés mentionnent que les organismes de FMC sont vulnérables à cause:

- ✓ du manque de diversité dans le financement;
- ✓ de la faible reconnaissance de la "marque de commerce" et du peu de capacité à se faire reconnaître la certification;
- ✓ du manque d'une voix commune et forte, étant donné la petitesse et l'isolement des organismes; et
- ✓ du rôle de défense joué par certains organismes qui pourrait les empêcher de s'adapter à un nouvel environnement plus compétitif.

Débouchés pour les organismes de FMC

Nous avons demandé aux DG s'ils prévoyaient des débouchés pour leurs services dans 6 domaines: entreprise / personnel (c.-à-d. ventes de services de formation aux entreprises pour leurs employés non gestionnaires); entreprise / gestionnaires (c.-à-d. vente de services de formation aux entreprises pour le personnel de gestion); services d'adaptation professionnelle (à contrats pour les employeurs); services de placement pour le personnel de gestion (à contrats pour les employeurs); ventes de services à la carte (à des clients individuels); et la réhabilitation professionnelle (c.-à-d. achetée par les compagnies d'assurance).

Aucun de ces domaines ne semblait une ouverture potentielle à de nouveaux marchés; la vente de services à la carte a reçu la cote la plus élevée, 77% des DG y voyant des chances de croissance. Environ 60% des DG voient la vente de services aux entreprises pour la formation de leurs travailleurs ou pour leur adaptation au marché du travail comme des niches possibles de marché. Seulement la moitié environ d'entre eux prévoient des ouvertures en réhabilitation professionnelle. Relativement peu de DG prévoient des débouchés dans la vente de services de formation aux entreprises pour leurs employés de gestion, que ce soit au niveau de la formation ou au niveau du placement. Pour chacun des quatre premiers secteurs du marché, le niveau de confiance en l'habileté de leur organisme à percer et à faire concurrence se situe au milieu d'une échelle de 5 points, et leur confiance dans la vente de services à la carte est la plus haute, avec une cote de 3,4.

Préparation à la concurrence

Nous avons demandé aux DG si leur organisme était bien préparé à faire face à la concurrence dans une situation de financement où le client pourra choisir son fournisseur de formation. Les DG pensent qu'ils peuvent faire davantage concurrence aux formateurs privés qu'aux institutions publiques (collèges, commissions scolaires, universités). En général, le niveau de confiance est modeste, n'atteignant jamais 3,5 sur notre échelle de 5 points. Les DG pensent que leurs organismes sont mieux préparés à traiter avec des clients ayant les mêmes qualités que ceux de leur charge de travail habituelle - défavorisés sur le plan de l'emploi, travailleurs licenciés possédant peu de compétences et travailleurs possédant peu de compétences mais désirant se perfectionner. Ils se sentent très peu préparés à desservir les travailleurs hautement spécialisés.

Nous avons aussi demandé aux informateurs de se prononcer sur le positionnement des organismes de FMC par rapport à leur expansion dans ces secteurs de marché potentiels. Leur point de vue rejoint celui des DG. Les organismes de FMC peuvent obtenir des réussites en réhabilitation professionnelle, dans la formation destinée aux travailleurs en emploi, dans les services d'adaptation au marché du travail et dans la vente de services à la carte, surtout si des efforts supplémentaires sont consentis au marketing. Les informateurs pensent que les organismes de FMC ne sont pas bien positionnés par rapport à la fourniture de services aux employés de gestion, dû principalement à la faiblesse de la "marque de commerce" tant recherchée par les gestionnaires.

Stratégies pour améliorer la situation concurrentielle

Que peuvent faire les organismes pour améliorer leur compétitivité dans le futur? Le personnel, les DG et les conseils d'administration accordent les plus hautes cotes au marketing local et au perfectionnement des ressources humaines. Le marketing au niveau provincial semble apporter moins de résultats que celui au niveau local. La coopération entre organismes (c.-à-d. inscriptions et placement communs) leur semble utile. La restructuration radicale sous forme de fusion d'organismes reçoit la cote la plus faible.

Compétences en marketing

Nous avons demandé aux DG d'évaluer les compétences actuelles de leur organisme dans 7 secteurs reliés au marketing: réseautage, présentation, langage des affaires, étude de marchés, création de matériel de relations publiques (RP), annonces publicitaires et télé-marketing. Cette évaluation de la capacité organisationnelle concerne les conseils d'admnistration, le personnel et les bénévoles. Nous avons ensuite demandé aux DG d'évaluer l'importance de chacune de ces compétences dans le futur. Les cotes au niveau de l'importance dépasse la capacité actuelle de chaque compétence. Les compétences faisant le plus défaut et qui reçoivent la cote la plus élevée au niveau de l'importance sont: l'étude de marché, la création de matériel de RP, parler la langue des affaires et l'établissement de réseautage.

PARTIE II
ANALYSE DES ÉCARTS DE COMPÉTENCES

1. TYPES DE COMPÉTENCES ET COTES PAR ORDRE D'IMPORTANCE

Types de compétences

Nous avons posé au personnel et aux DG une série de questions portant sur les compétences requises dans la FMC. Nous avons défini un total de 65 types de compétences, regroupées dans les catégories suivantes: évaluation, counseling, formation, appui direct, développement de l'entrepreneurship, gestion et supervision, diversité et informatique. Le Tableau 1 présente la liste complète de ces types de compétences.

Nous avons posé quatre questions aux DG pour chacun des 65 types de compétences, en utilisant une échelle de 5 points:

- ✓ **Quelle est l'importance de cette compétence pour l'avenir de la FMC?** (1= aucune; 5= élevée)
- ✓ **Quel est le niveau actuel de compétence de votre personnel?** (1= aucune; 5= expert)
- ✓ **Quel est votre niveau actuel de compétence?** (1= aucune; 5= expert)
- ✓ **Aurez-vous besoin de formation pour assurer votre avenir en FMC?** (1= aucune; 5= beaucoup)

Nous avons posé au personnel les deux dernières questions concernant le niveau actuel de leur compétence et leurs besoins futurs en formation.

Ordre d'importance des cotes

Comme première étape, nous avons identifié les types de compétences que les DG considèrent importants pour l'avenir de la formation en milieu communautaire. Un type de compétences est jugé important si au moins 80% des DG accorde une note extrêmement importante à cette compétence (5) ou très importante (4). Les domaines se rapprochant le plus du fonctionnement de base de la FMC reçurent les plus hautes cotes: counseling (en emploi, pour les clients difficiles à desservir, counseling individuel) et gestion. Les domaines ayant fait le plus consensus chez les DG - les compétences recevant une cote de 5 ou de 4 - comprennent la formation préparatoire à l'emploi (98%), l'évaluation du fonctionnement social (96%), le counseling en recherche d'emploi (95%), le counseling pour le maintien en emploi (95%), le counseling sur l'estime de soi (94%) et les renseignements sur le marché du travail (94%).

TABLEAU 1
LISTE DES TYPES DE COMPÉTENCES ÉVALUÉES DANS LE QUESTIONNAIRE

Évaluation
Évaluation
Évaluation du fonctionnement cognitif
Évaluation du fonctionnement émotif
Évaluation du fonctionnement social
Évaluation du fonctionnement physique
Évaluation des connaissances reliées au travail
Évaluation de compétences et aptitudes professionnelles spécifiques
Intérêts professionnels / exploration de carrière
Évaluation de la personnalité

Counseling d'emploi / de carrière
Prise de décision sur la carrière
Recherche d'emploi
Maintien à l'emploi
Réaction à la perte d'un emploi
Acceptation d'un handicap / réhabilitation
Questions d'équité

Counseling individuel
Estime de soi
Questions familiales
Intervention en situation de crise
Toxicomanies

Counseling avec clients particulièrement difficiles à desservir

Formation générale
Compétences de présentation
Élaboration de cours
Évaluation des apprenants

Formation spécifique
Anglais langue seconde
Alphabétisation
Notions de calcul
Compétences de vie
Informatique
Préparation à l'emploi

Aide directe à la clientèle
Défense des clientèles
Courtage de services
Recrutement et liaison avec les employeurs

Développement de l'entrepreneurship
Génération et validation d'idées
Élaboration d'un plan d'affaires
Finances
Marketing, ventes, publicité
Systèmes administratifs
Impôts et taxes
Exigences légales, réglementaires
Connaissances des collectivités / soutien du monde des affaires

Gestion / Supervision
Élaboration de programme
Établissement d'objectifs pour le personnel
Délégation
Motivation du personnel
Compétences en négociation
Appréciation du rendement
Coaching / Mentorat
Programme de marketing / Organisme
Levée de fonds
Partenariats entre organismes
Relations avec la communauté, avec le gouvernement
Relations avec le conseil d'admnistration
Évaluation de programme
Rédaction d'offres de service

Diversité
Communication inter-culturelle
Principes et pratiques anti-racistes
Politiques et pratiques anti-discriminatoires
Éducation sur les droits de la personne
Connaissance de d'autres langues

Compétence en informatique
Traitement de texte
Chiffrier électronique
Graphiques
Programmation
Communications

2. NIVEAU DE COMPÉTENCE DU PERSONNEL

Niveau actuel de compétence du personnel

L'évaluation du personnel faite par les DG est presque toujours supérieure à l'auto-évaluation du personnel. De plus, la corrélation statistique entre les deux évaluations est très élevée, ce qui signifie que les deux groupes voient le niveau de compétence de la même manière. Les DG et le personnel accordent la cote la plus élevée au counseling d'emploi et la cote la moins élevée aux compétences en informatique et au développement de l'entrepreneurship.

Les priorités concernant la formation du personnel

Afin d'établir une liste de priorités en termes de besoins de formation pour le personnel, nous avons élaboré des critères de sélection, en tenant compte de l'opinion des DG concernant l'importance de la compétence, de la cote que les DG accordent au niveau actuel de compétence du personnel et de la perception que possède le personnel de l'importance de la formation pour leur avenir dans le secteur de la FMC.

Nous avons identifié 32 compétences selon les critères énoncés ci-dessus:

Évaluation
Fonctionnement émotif
Fonctionnement cognitif
Connaissance du marché de l'emploi
Counseling
Clientèles difficiles à desservir
Intervention en situation de crise
Réactions à la perte d'emploi
Prise de décision reliée à la carrière
Questions familiales
Préoccupations par rapport à l'équité

Formation
Informatique
Élaboration de cours
Évaluation des apprenants
Compétences sur la manière de se présenter
Aide directe
Renseignements sur le marché du travail
Recrutement des employeurs
Défense des clientèles

Entrepreneurship:
Soutien de la communauté des affaires
Génération d'idées

Gestion / supervision
Rédaction de propositions d'offre de services
Relations avec la collectivité et le gouvernement
Marketing du programme / organisme
Élaboration de programmes
Évaluation de programmes
Partenariat entre les organismes
Compétences en négociation
Motivation
Établissement d'objectifs
Appréciation du rendement
"Coaching", mentorat

Diversité
Politiques anti-discriminatoires

Informatique
Communications
Traitement de textes

Nous avons aussi demandé le point de vue des informateurs sur les compétences accrues ou les compétences nouvelles que le personnel devra posséder dans le futur. Ils s'entendent sur deux suggestions:

- ✓ les compétences technologiques prendront de plus en plus d'importance; et
- ✓ étant donné les transformations actuellement en cours dans la FMC, le personnel devra davantage faire preuve d'ingéniosité et d'adaptation; il devra mieux appréhender les phénomènes reliés au contexte global.

3. NIVEAU DE COMPÉTENCE DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX

Points de vue des DG sur la formation nécessaire pour assurer leur avenir

Nous avons demandé aux DG d'évaluer chaque compétence sur une échelle de 5 points, en se basant sur la formation dont ils croient avoir besoin pour assurer leur avenir dans la FMC. Les DG sont conscients que la technologie change rapidement; ils placent les compétences dans le domaine informatique en haut de liste. Ils prévoient également que leur fardeau sera plus lourd en tant que gestionnaires et mentionnent l'importance d'avoir davantage de formation dans ce domaine. L'évaluation a également suscité un taux élevé d'intérêt, signifiant peut-être que les DG prévoient un changement de groupes-cibles, et qu'ils devront adapter leurs programmes aux besoins individuels de leurs clients.

Les priorités concernant la formation des directeurs généraux

Afin d'établir une liste de priorités concernant les besoins de formation pour les DG, nous avons élaboré des critères de sélection, en tenant compte de l'opinion des DG par rapport à l'importance accordée à chaque compétence, de l'auto-évaluation de leur niveau de compétence et de leur perception de l'importance de la formation dans cette compétence pour assurer leur avenir dans la FMC. Dans l'analyse, nous nous sommes arrêtés uniquement aux domaines reliés aux responsabilités des DG (gestion / supervision) et aux compétences génériques (diversité, informatique). Cet algorithme a priorisé 10 domaines de compétence pouvant faire l'objet de perfectionnement professionnel en se basant sur la perception qu'ont les DG de ces besoins. Ce sont:

Gestion
Marketing du programme / organisme
Évaluation de programmes
Elaboration de programmes
Appréciation du rendement
Motivation du personnel
Établissement d'objectifs pour le personnel
"Coaching" / Mentorat

Diversité
Politiques anti-discriminatoires

Informatique
Communications
Traitement de textes

Nous avons aussi demandé le point de vue des informateurs sur les compétences accrues ou les compétences nouvelles que les DG devront posséder dans le futur. Ils s'entendent sur trois thèmes, qui se rapprochent du point de vue des DG eux-mêmes.

- ✓ marketing, secteur de vulnérabilité déjà identifié pour la FMC (voir Partie I, Section 4);
- ✓ technologie, pour faire face aux changements rapides en ce domaine; et
- ✓ une orientation "affaires", pour que leur organisme prenne le virage dans un environnement de plus en plus compétitif.

ANNEXE A
ÉTUDE DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FMC AU CANADA

MEMBRES DU COMITÉ DIRECTEUR DE L'ÉTUDE DES RESSOURCES HUMAINES

Alberta

Alberta Association for Community Based Training	Michael Herzog Elvin Collins

Colombie-Britannique / Yukon

Association of Service Providers for Employability and Career Training	Norma Strachan David Hutson

Manitoba

Manitoba Association of Community-Based Education and Training Programs	Warren Gander

Nouveau-Brunswick

Community-Based Training of New Brunswick Carleton-Victoria Community Vocational Board Inc.	Charlotte Giberson

Nouvelle-Écosse

Nova Scotia Coalition of Community-Based Training	Charlotte Cochran

Ontario

Advocates for Community-Based Training and Education for Women	Karen Lior
Community Literacy of Ontario	Joanne Kaattari Lindsay Kennedy
Ontario Network of Employment Skills Training Projects	Sandra Dobrowolsky

Québec

Passage vers l'emploi	Louise Gagnon-Lessard
Groupe Intégration Travail	Louise Barrette
CODEM	Jacques Veys

Saskatchewan

Saskatchewan Association of Immigrant Settlement and Integration	Keith Karasin

Terre-Neuve / Labrador

Provincial Association of Community-Based Training	John Poirier

DRHC

Direction des Partenariats des Ressources Humaines	Eva Amzallag Michel Doiron Marie Smith
Division de l'exécution du FIRH	Carol Evoy Bob Howsam Jamie Robinson Ron Willson
Coordination du projet	Sherolyn Dahmé Nicole Galarneau
Présidente du Comité	Danielle Plouffe

ANNEXE B
ÉTUDE DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FMC AU CANADA

LISTE DES INFORMATEURS-CLÉS

INFORMATEURS AU NIVEAU NATIONAL

Gordon Betcherman	Directeur Canadian Policy Research Networks, Inc.
Marcia Braundy	Vice-présidente Kooteney Women in Technology & Trades
Lenore Burton	Directrice générale Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'oeuvre (CCMMO)
Marcy Cohen	Analyste de la politique et de la recherche Syndicat des employés d'hôpitaux de la C-B (A déjà représenté les femmes à la CCMMO)
Ursule Critoph	Associée senior Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'oeuvre
Bruce Gilmour	Formateur-consultant (Représentant des personnes handicapées à la CCMMO)
Bryan Hiebert	Président Fondation canadienne du développement de carrière
Jacquelyn Thayer Scott	Présidente & vice-présidente Collège, Université du Cap Breton (Présidente du Comité des organismes d'éducation nationale)

OUEST DU CANADA

Colombie-Britannique

Carolyn Lawson	Administratrice en chef, Programmes d'employabilité DRHC
Anne Richmond	Directrice des Programmes de formation à l'emploi Ministère de l'Éducation et de la Formation
Jennifer Standeven	Directrice intérimaire du Programme Planification et Développement Ministère de l'Éducation et de la Formation

Alberta

Caroline Fairbrother	Gestionnaire, Calgary Centre DRHC
Joanne Priel	Directrice, Edmonton / Région NE Alberta Advanced Education & Career Development

Saskatchewan

Michael Hanna	Directeur général Saskatchewan Open Door Society, Inc.
Cathy Rogers	Consultant sur la jeunesse DRHC, Bureau régional
Janice Stone	Directrice générale Commission de mise en valeur de la main-d'oeuvre de la Saskatchewan

Manitoba

Catherine Auld	Agente du programme de subventions The Winnipeg Foundation
Ken Burfoot	Gestionnaire DRHC Winnipeg Centre
Juergen Hartmann	Gestionnaire de la Division Emploi, Formation et Éducation Ville de Winnipeg

CENTRE DU CANADA

Ontario

Kate Bedding	Directrice générale, Prestation de services DRHC Région de York & du Toronto métropolitain
Sandie Birkhead-Kirk	Gestionnaire senior, Alphabétisation et Compétences de base Ministère de l'Éducation & Formation
D'Arcy Martin	A déjà été représentant national (Éducation) Syndicat des travailleurs des communications, de l'énergie et du papier

Québec

Pierre Marcotte	Consultant en développement local DRHC
William Ninacs	Consultant en pratique privée & Formateur
Brigitte Theriault	Conseillère en matière de politiques Ministère de la Sécurité du Revenu

MARITIMES

Nouveau-Brunswick

Lori Ross Clark	Agent de probation, Bureau de probation de Woodstock Département du Solliciteur général
Ruth Giberson	Superviseure de district pour l'Éducation École District 13
Rachel Grant	Gestionnaire, Services d'emploi pour personnes handicapées Post-Éducation & Travail

Nouvelle-Écosse

Anne Bishop	Professeure associée, Éducation permanente Université de Dalhousie
Gayle Cromwell	Gestionnaire Savoir Plus Formation & Services de consultation
Stephanie Hunter	Dirigeante d'entreprise The Hunter Group

Terre-Neuve

Pat Murray	Consultant de programme, Division de l'Éducation post-secondaire Département de l'Éducation
Brett Pugh	Membre du Comité aviseur Centre de formation en construction de l'Atlantique (DRHC, agent retraité)

ANNEXE C

ÉTUDE DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FMC AU CANADA

LISTE DES PARTICIPANTS AU GROUPE DE DISCUSSION TENU À L'ADMNISTRATION CENTRALE DE DRHC

Eva Amzallag	Direction des partenariats des ressources humaines
Cathy Chapman	Bureau de la condition des personnes handicapées
Carol Evoy	Division de la mise en oeuvre du FIRH
Mark Foley	Division de l'investissement dans les ressources humaines
Nancy Gardiner	Initiatives jeunesse
Henry Holik	Programmes pour les autochtones
Jayne Kingsbury	Bureau de la condition des personnes handicapées
Lise Labonté	Employabilité & Partenarias sociaux
Martha Nixon	Directrice générale associée, FIRH
Jamie Robinson	Division de l'élaboration du FIRH
Marie Smith	Services au marché du travail
Diane Tommy	Bureau des Technologies d'Apprentissage