

The logo for FCEI, consisting of the letters 'FCEI' in a bold, white, sans-serif font on a red background.

En affaires  
pour vos affaires.



# La formation des employés en entreprise : défis et leviers pour les PME

Mai 2026

## Table des matières

Table des matières	2
Sommaire exécutif	2
Introduction	3
	4
<b>PARTIE 1 - VUE D'ENSEMBLE DE LA FORMATION DANS LES PME</b>	<b>6</b>
Une prédominance de la formation informelle	6
Des exemples concrets de formation informelle dans les PME	8
<b>PARTIE 2 - LES OBSTACLES RENCONTRÉS PAR LES PME</b>	<b>10</b>
Une aide gouvernementale qui peine à rejoindre les PME	10
Des programmes utiles mais peu adaptés aux petites entreprises	11
La loi du 1 % à l'épreuve de la réalité des PME	12
<b>PARTIE 3 - VERS UNE INTÉGRATION OPTIMALE DE LA FORMATION DANS LES PME</b>	<b>16</b>
Améliorer la visibilité et l'accessibilité des programmes gouvernementaux d'aide à la formation	16
Alléger et simplifier les démarches administratives	16
Réduire les coûts pour encourager l'investissement dans la formation	18
Mieux reconnaître et financer la formation informelle	19
Conclusion	20
Méthodologie	21

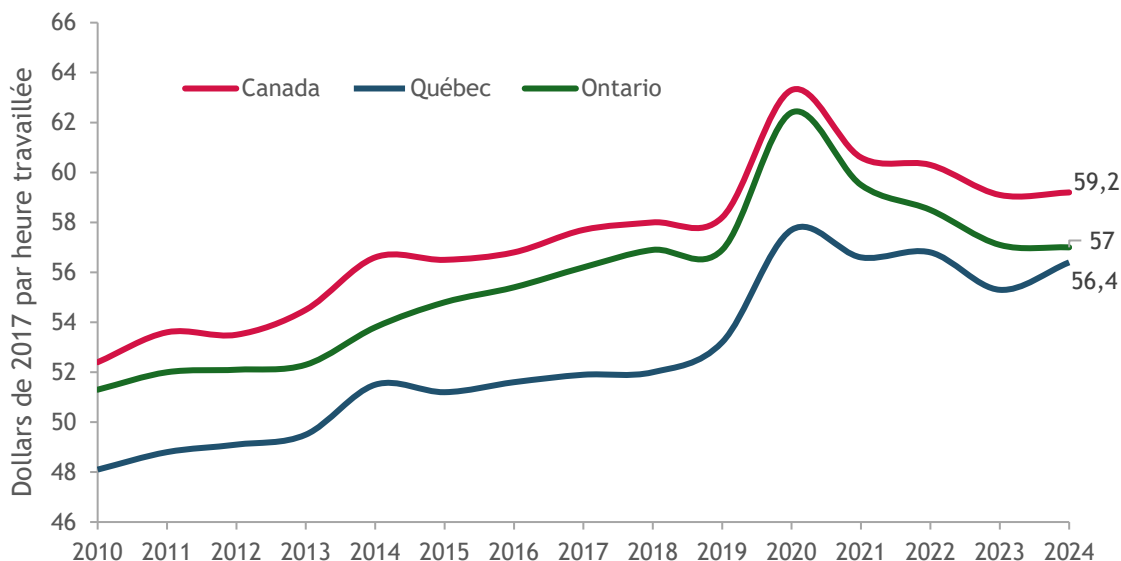
## Sommaire exécutif

Malgré un retard de productivité persistant, les PME québécoises reconnaissent massivement la formation comme un levier clé de performance et de rétention de la main-d'œuvre. Faute de marges financières et face à un fardeau administratif élevé, elles privilégient toutefois une formation surtout informelle, mieux adaptée à leurs réalités opérationnelles. Les programmes gouvernementaux et la Loi du 1 % sont jugés complexes, mal adaptés et peu efficaces. Une approche plus incitative, misant sur la simplification, la réduction des coûts et la reconnaissance de la formation informelle, est essentielle pour stimuler l'investissement dans les compétences et la productivité.

## Introduction

Le Québec accuse un retard de productivité au pays. En 2024, la productivité horaire du Québec atteignait 56,4 dollars (dollars enchaînés de 2017), comparativement à 59,2 dollars au Canada et 57 dollars en Ontario (figure 1).

**Figure 1 - La productivité québécoise est à la traîne derrière la moyenne nationale et ontarienne**



Source : Statistique Canada. Tableau 36-10-0480-01. [Productivité du travail et mesures connexes par industrie du secteur des entreprises et par activité non-commerciale, conformes aux comptes des industries.](#) (Secteur des entreprises)

Un manifeste publié récemment par des experts économiques, dont la FCEI est signataire, appelle à une mobilisation collective pour augmenter la productivité au Québec<sup>1</sup>. On y recommande notamment de retirer les embûches supplémentaires qui freinent les entreprises, d'améliorer la communication autour des programmes gouvernementaux et de favoriser la croissance de la productivité.

À cet égard, la formation des employés peut représenter un levier stratégique. En effet, une brève revue de la littérature<sup>2</sup> met en évidence l'effet positif de la formation sur l'augmentation de la productivité. D'abord, des études<sup>3</sup> soulignent l'importance de la formation, non seulement pour améliorer les compétences techniques, mais aussi pour développer des compétences en gestion, ce qui est crucial pour la mise en œuvre des innovations technologiques. La formation des dirigeants est particulièrement déterminante : les entreprises dirigées par des individus ayant un capital humain élevé (par exemple,

<sup>1</sup> Manifeste Impératif productivité, 16 février 2026 : [https://www.cfib-fcei.ca/hubfs/advocacy/pdf/2026/Imperatifproductivite\\_Manifeste%202.0\\_20260216.pdf](https://www.cfib-fcei.ca/hubfs/advocacy/pdf/2026/Imperatifproductivite_Manifeste%202.0_20260216.pdf)

<sup>2</sup> Banque du Canada. Le problème de la productivité, mars 2024. Consultation en ligne : <https://www.banqueducanada.ca/2024/03/probleme-productivite/>

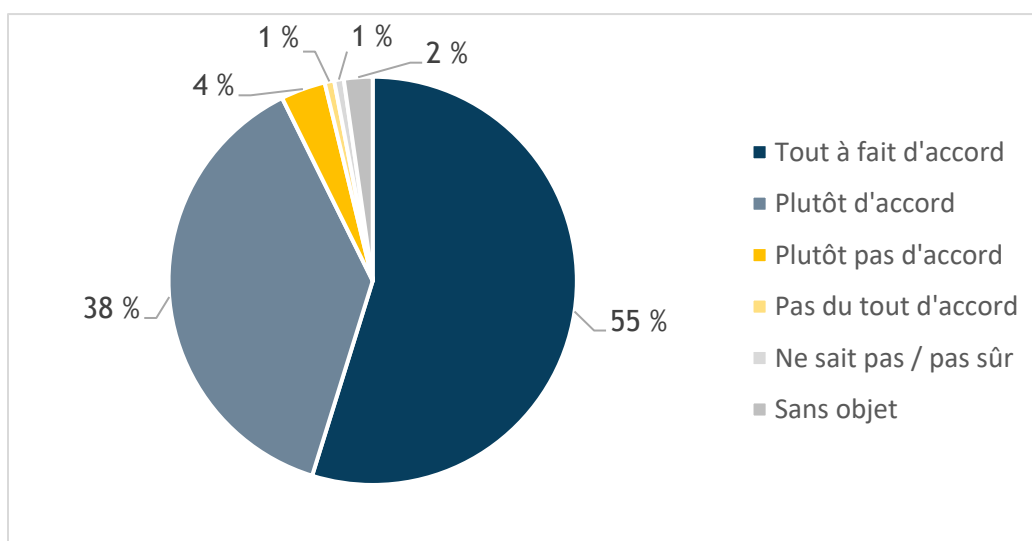
<sup>3</sup> Deslauriers, Jonathan, Robert Gagné et Jonathan Paré. Performance des PME québécoises : perspectives sur la formation des dirigeants, mars 2021. Centre sur la productivité et la prospérité - Fondation Walter J. Somers. Consultation en ligne : <https://cpp.hec.ca/wp-content/uploads/2021/03/CE-2020-02.pdf>

des diplômés universitaires ou une expérience professionnelle significative) sont plus enclines à adopter des technologies de pointe et à s'engager dans des stratégies d'innovation risquées. Soulignons enfin un rapport du Conseil des académies canadiennes<sup>4</sup> qui met aussi en lumière l'importance de développer les compétences de la main-d'œuvre en gestion de l'innovation.

Tous ces éléments soulignent la nécessité d'adapter les programmes de formation aux besoins actuels et futurs des entreprises, notamment en assurant une meilleure adéquation entre la formation postsecondaire et les compétences recherchées par les employeurs. En outre, le soutien aux immigrants qualifiés et la reconnaissance de leurs compétences peuvent également contribuer à combler les lacunes dans la main-d'œuvre.

Les propriétaires de PME du Québec croient fermement que la formation a une incidence positive sur leur productivité et leur entreprise. La formation des employés apparaît de plus en plus comme un levier permettant d'améliorer la productivité des entreprises : 93 % des répondants sont d'accord avec cette affirmation (voir figure 2).

**Figure 2 - La formation a un effet positif sur la productivité de mon entreprise**



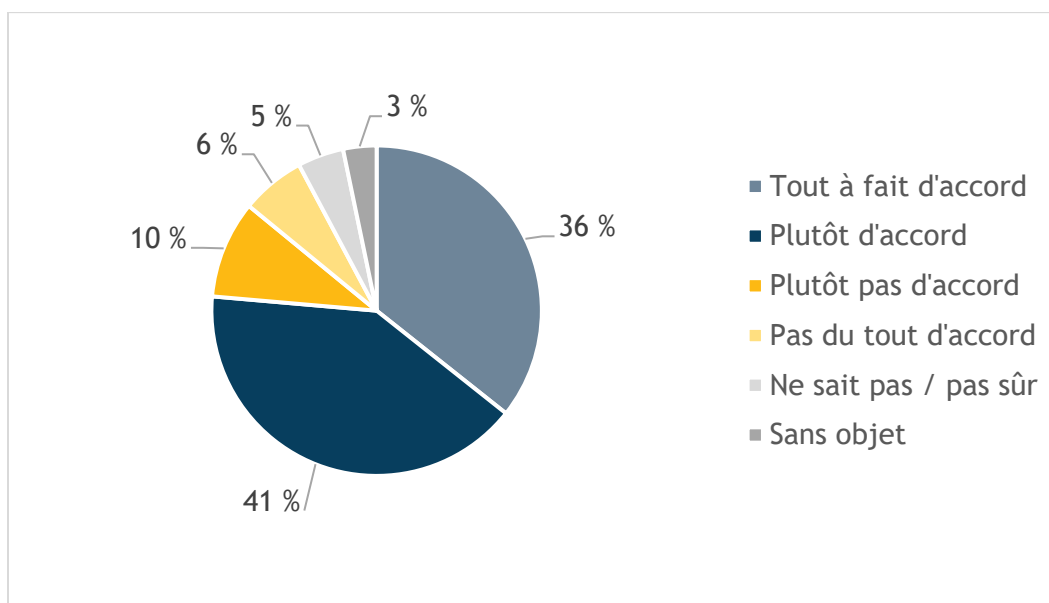
Source : FCEI, Sondages *Votre Voix*, juillet et septembre 2025, résultats finaux Québec, n = 396.

Il est intéressant de noter que la perception positive de l'impact de la formation sur la productivité s'est encore renforcée depuis 2022 (+ 9 points), suggérant que les PME sont de plus en plus conscientes des bénéfices concrets de la formation comme levier de performance.

<sup>4</sup> Conseil des académies canadiennes. Améliorer l'innovation grâce à de meilleures pratiques de gestion, 2018. Consultation en ligne : [https://www.rapports-cac.ca/wp-content/uploads/2018/10/ameliorer-innovation-grace-a-de-meilleures-pratiques-de-gestion\\_FullReport\\_FR.pdf](https://www.rapports-cac.ca/wp-content/uploads/2018/10/ameliorer-innovation-grace-a-de-meilleures-pratiques-de-gestion_FullReport_FR.pdf)

Les propriétaires de PME citent également comme avantage à la formation, la rétention des employés. Près de 8 entreprises sur 10 (77 %) considèrent que former leurs employés permet de les garder dans l'entreprise (figure 3). Dans un contexte marqué par la pénurie de main-d'œuvre et la concurrence accrue pour attirer et retenir des talents, la formation apparaît ainsi comme un outil stratégique pour les PME afin de stabiliser leurs effectifs et réduire les coûts associés au roulement de personnel.

**Figure 3 - La formation améliore la rétention de mes employés**



Source : FCEI, Sondages *Votre Voix*, juillet et septembre 2025, résultats finaux Québec, n = 398.

À la lumière de ces constats, à quoi ressemble la formation dans les PME québécoises et quelles sont les mesures les plus efficaces à prendre pour la stimuler afin de contribuer à l'augmentation de la productivité? Ce rapport de recherche vise à présenter un état des lieux de la formation des employés dans les PME grâce aux plus récentes données tirées des sondages *Votre Voix* des mois de juillet, septembre et décembre 2025, ainsi que d'avril 2026<sup>5</sup>. Enfin, cette étude s'inscrit dans la continuité du rapport *Formation et pénurie de main-d'œuvre : comprendre les besoins pour mieux outiller les PME*, publié en octobre 2022 par la FCEI<sup>6</sup>, permettant d'ajouter une analyse comparative des résultats précédents. La méthodologie détaillée des sondages se trouve à la fin de ce rapport.

<sup>5</sup> Sondages *Votre Voix* de la FCEI, <https://www.cfib-fcei.ca/fr/rapports-de-recherche/sondage-omnibus-votre-voix-sur-les-problemes-des-pme>

<sup>6</sup> BERUBE, Francis, *Formation et pénurie de main-d'œuvre : comprendre les besoins pour mieux outiller les PME*, 2022, FCEI. Consultation en ligne : [https://www.cfib-fcei.ca/hubfs/research/reports/2022-10-11\\_Note%20de%20recherche\\_Formation%20et%20p%C3%A9nurie%20de%20main-doeuvre\\_FR.pdf](https://www.cfib-fcei.ca/hubfs/research/reports/2022-10-11_Note%20de%20recherche_Formation%20et%20p%C3%A9nurie%20de%20main-doeuvre_FR.pdf)

## PARTIE 1 - VUE D'ENSEMBLE DE LA FORMATION DANS LES PME

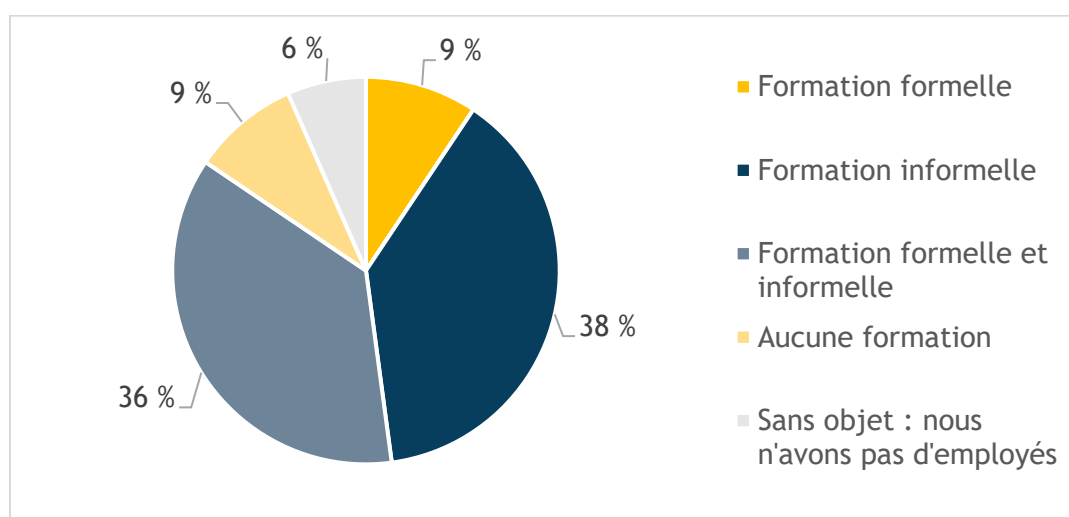
La formation en entreprise est un levier essentiel de développement des compétences et de compétitivité économique. Dans les PME, elle prend toutefois des formes différentes de celles observées dans les grandes organisations. Cette première partie présente une vue d'ensemble de la formation dans les PME, mettant en lumière les réalités observées sur le terrain.

### Une prédominance de la formation informelle

En entreprise, la formation peut revêtir deux aspects : formelle ou informelle. La première consiste à favoriser le perfectionnement du personnel par le biais de cours, d'ateliers et de séminaires qui mènent typiquement à un certificat ou un diplôme. La formation informelle consiste, quant à elle, à offrir de la formation en cours d'emploi par des superviseurs ou des collègues pour aider le personnel à se mettre à jour, à effectuer un transfert des connaissances au sein de l'entreprise ou à intégrer des recrues. Le choix du modèle dépend de divers facteurs, comme les pénuries de main-d'œuvre et de compétences, la situation économique, les besoins du secteur, le coût et l'accessibilité des formations ainsi que l'existence et l'accessibilité d'une aide gouvernementale<sup>7</sup>.

Comprendre comment les entreprises forment leurs employés, c'est mieux comprendre leurs réalités et leurs enjeux, être plus apte à cibler leurs besoins et donc fournir des solutions plus adaptées aux obstacles qu'elles rencontrent. Dans nos plus récentes données (figure 4), on observe une prédominance de la formation informelle offerte aux employés.

**Figure 4 - Le type de formation offert à nos employés**



Source : FCEI, Sondages *Votre Voix*, juillet et septembre 2025, résultats finaux Québec, n = 481.

<sup>7</sup> FCEI, Blogue Perspective PME, La formation au Canada : les PME forment la main-d'œuvre de demain, 2025. Consultation en ligne : <https://www.cfib-fcei.ca/fr/rapports-de-recherche/la-formation-au-canada-les-pme-forment-la-main-d%27oeuvre-de-demain>

Il faut savoir que 38 % des PME offrent de l'apprentissage informel à leurs employés, et 36 % déclarent leur offrir une combinaison de formation formelle et informelle. De plus, 9 % des répondants disent miser sur la formation formelle et le même pourcentage déclare ne proposer aucun type de formation. Par rapport aux données de 2022, on peut noter que l'usage exclusif de la formation formelle ou informelle demeure stable, avec une progression notable de la combinaison des deux formes d'apprentissage (+ 5 points). On observe également qu'un nombre inférieur d'entreprises déclarent ne rien offrir à leurs employés (12 % en 2022), suggérant que la formation s'insère de plus en plus dans les priorités des employeurs pour développer les compétences de leur main-d'œuvre et améliorer la compétitivité et la rentabilité de leur entreprise.

Les raisons pouvant expliquer l'utilisation majoritaire de la formation informelle (ou bien la combinaison des deux) sont multiples : meilleure réponse aux besoins immédiats de l'entreprise, logique d'apprentissage intégrée au travail ou contraintes de ressources. La réalité du terrain oblige de nombreuses petites entreprises à devoir fonctionner avec des moyens limités, et la formation formelle implique généralement des coûts directs (frais d'inscription, honoraires, déplacements) et indirects (absence de l'employé, remplacement, perte de productivité), ainsi qu'une planification à moyen ou long terme. Libérer un employé pour qu'il puisse suivre une formation structurée dans un autre établissement est très difficile pour une PME : la formation informelle se présente alors comme une alternative viable, permettant à l'employé de développer ses compétences sans interrompre les activités de l'entreprise.

Un autre atout majeur de l'apprentissage informel est qu'il est adapté aux exigences immédiates et spécifiques de l'entreprise, comme apprendre un procédé, se former sur un logiciel que l'entreprise utilise chaque jour ou bien réaliser une tâche précise exercée quotidiennement. En comparaison, la formation formelle apparaît souvent comme plus générale et moins directement applicable aux spécificités de chaque entreprise. Enfin, dans de nombreuses PME, l'apprentissage se fait en situation de travail, par le mentorat informel ou bien l'observation et l'essai-erreur. Ce sont des pratiques souvent perçues comme plus « naturelles » et applicables plus facilement par les employeurs.

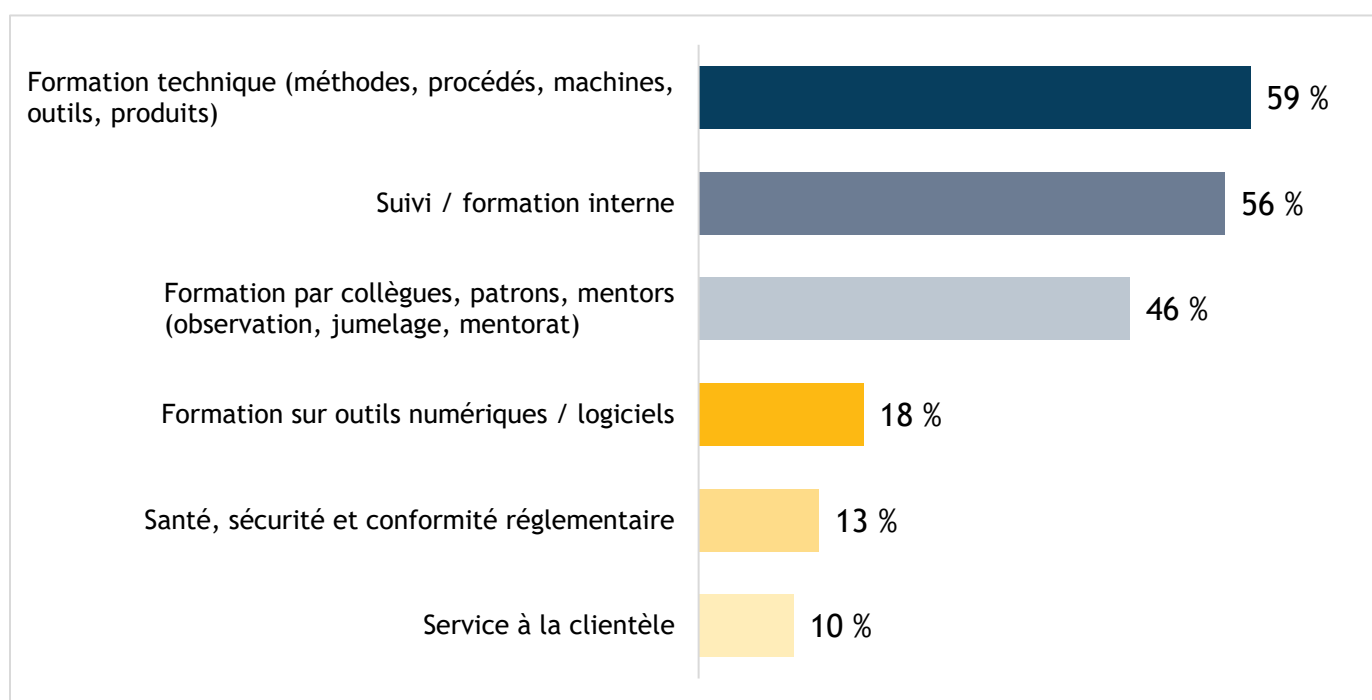
*« Ce type de formation [la formation informelle] est essentiel dans un milieu comme le nôtre, car elle est rapide et directement applicable, elle permet de maintenir la qualité des services en continu et elle s'adapte aux réalités changeantes »*

- Propriétaire d'entreprise, Hébergement et restauration, Québec

## Des exemples concrets de formation informelle dans les PME

Afin de mieux comprendre la formation informelle et la perception qu'en ont les propriétaires de PME, la FCEI a recueilli de l'information supplémentaire au moyen d'une question ouverte visant à documenter les pratiques mises en place en entreprise. Il est important de noter que certaines PME mentionnent plus d'un type de formation informelle, car ces apprentissages ne sont pas cantonnés à une seule catégorie, mais se déploient de façon transversale selon les besoins opérationnels, technologiques et réglementaires de l'entreprise. La présente section, ainsi que la figure 5 ci-dessous, présente une analyse des réponses obtenues.

**Figure 5 - Le type de formation offert à nos employés**



Source : FCEI, Sondages *Votre Voix*, décembre 2025 et avril 2026, résultats finaux Québec, n = 148

La formation technique est le type de formation informelle le plus fréquemment mentionné par les propriétaires de PME (59 %). Elle est étroitement liée aux réalités de la production, aux équipements spécialisés et aux savoir-faire propres à chaque entreprise, et ce sont des pratiques qui ne sont généralement pas enseignées dans les réseaux d'éducation formels. Les commentaires montrent que cette formation s'effectue principalement en cours d'emploi, par démonstration, répétition et supervision directe. Certains propriétaires de PME mentionnent par exemple la formation sur la machinerie, les procédés d'usinage, de soudure, de mécanique, de sablage, de peinture, de rivetage, d'assemblage et encore d'autres techniques artisanales spécifiques. Certaines entreprises indiquent former leurs employés à l'interne parce qu'aucune formation externe n'existe pour ce métier ou bien

que les techniques sont propres à l'entreprise. Cette tendance met en lumière le rôle central des PME dans la transmission des compétences techniques essentielles à leur secteur.

Un peu plus d'une entreprise sur deux (56 %) souligne l'importance du suivi continu et de la formation interne structurée, mais informelle. Les commentaires font état de coaching quotidien, de supervision sur le plancher de travail, de réunions d'équipe, de rencontres individuelles et de rétroactions constantes. Plusieurs entreprises expliquent que la pleine autonomie d'un employé peut prendre plusieurs mois, voire un à deux ans, nécessitant un accompagnement soutenu. Des exemples concrets incluent des réunions hebdomadaires de formation, des séances de dîners-causeries, des modules internes, des manuels maison ou encore des ateliers d'amélioration continue. Cette catégorie met en évidence une formation progressive, évolutive et intégrée directement aux opérations courantes.

Près de la moitié des répondants (46 %) mentionnent des pratiques d'apprentissage reposant sur le jumelage, le mentorat, l'observation et la transmission d'expérience. Les commentaires sont explicites : nouvel employé formé par un autre plus expérimenté, parrainage, jumelage maître-apprenti. Ce type de formation informelle est particulièrement utilisé dans les contextes de pénurie de main-d'œuvre ou de métiers spécialisés, car elle permet un transfert rapide des connaissances qui sont parfois difficilement formalisables, et favorise aussi l'intégration culturelle et humaine des nouveaux employés.

Enfin, 18 % des répondants mentionnent la formation portant sur les outils numériques, logiciels ou systèmes informatiques. Les commentaires portent sur l'utilisation de logiciels de facturation, de paie, de réservation, d'ERP, de point de vente, d'Excel, de SharePoint ou d'outils internes développés par l'entreprise. Par ailleurs, 13 % des répondants donnent de la formation sur la santé et sécurité au travail (SST) : CNESST, SIMDUT, sécurité routière, arrimage, manipulation sécuritaire des équipements, risques propres aux lieux de travail ou normes sectorielles. Enfin, 10 % des répondants forment leurs employés sur le service à la clientèle : accueil des clients, communication, gestion des commandes, mise en marché, ventes, retours de marchandise, ou encore relation client. Ces différents types de formation illustrent comment les PME adaptent continuellement les compétences de leurs employés aux exigences opérationnelles, technologiques et relationnelles du quotidien, en privilégiant des apprentissages pratiques, flexibles et directement ancrés dans le milieu de travail.

## PARTIE 2 - LES OBSTACLES RENCONTRÉS PAR LES PME

Malgré l'importance reconnue de la formation pour le développement des compétences, plusieurs obstacles freinent son intégration dans les PME. Les programmes d'aide existants et le cadre réglementaire actuel peinent à s'adapter à leur réalité, limitant ainsi leur portée et leur efficacité. Cette partie illustre les principaux freins rencontrés par les PME.

### Une aide gouvernementale qui peine à rejoindre les PME

Au-delà des contraintes financières et réglementaires, la méconnaissance des programmes d'aide gouvernementaux en matière de formation limite la capacité des PME à tirer pleinement parti des mesures de soutien mises à leur disposition.

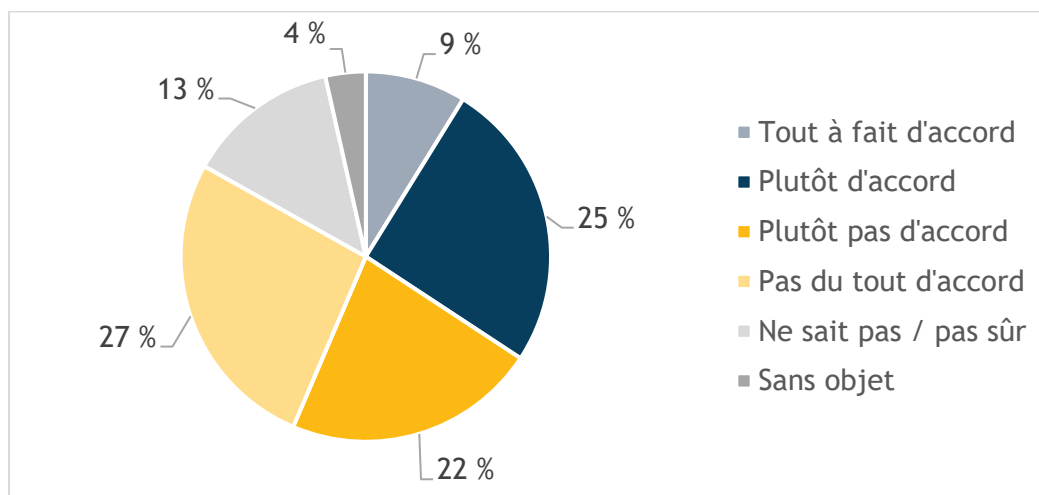
Bien que plusieurs programmes existent pour encourager le développement des compétences, leur complexité, la dispersion de l'information et la multiplicité des intervenants rendent leur compréhension et leur accès difficiles pour de nombreuses petites entreprises. Faute de temps et de ressources pour s'informer adéquatement, beaucoup de PME ne savent pas à quelles aides elles sont admissibles ou estiment que les démarches sont trop lourdes par rapport aux bénéfices potentiels. Rappelons que la réalité des propriétaires de PME exige une gestion élargie à plusieurs égards (ressources humaines, conformité réglementaire, comptabilité, etc.), il importe donc de tenir compte des notions de temps et de disponibilité lorsqu'on cible cette clientèle. Près des deux-tiers des propriétaires de PME affirment travailler plus d'heures pour compenser le manque de main-d'œuvre<sup>8</sup>. Cette situation contribue à complexifier l'utilisation des programmes disponibles par les petites entreprises qui en auraient le plus besoin.

Comme l'illustre la figure 6 ci-dessous, seulement 34 % des entrepreneurs disent être au courant des programmes et mesures mises en place par le gouvernement du Québec pour les aider à trouver et former des employés. Les résultats comparatifs des sondages de 2022 et 2025 menés par la FCEI montrent une évolution contrastée de la connaissance des programmes gouvernementaux de soutien à l'embauche et à la formation. D'une part, on observe une légère amélioration du niveau de familiarité avec les programmes (+ 8 points). D'autre part, cette progression demeure limitée puisque la part des entrepreneurs affirmant ne pas du tout connaître les aides en place reste stable et élevée à 27 %. Ces résultats suggèrent que, malgré certains gains en matière de sensibilisation et de connaissance, une proportion toujours importante de PME demeure à l'écart des mesures mises en place par le gouvernement, menant donc à la sous-utilisation de celles-ci.

---

<sup>8</sup> FCEI, Sondage omnibus du Québec, mené du 14 mars au 7 avril 2022, résultats finaux, n = 1 332 répondants, marge d'erreur de + 2,7 %

**Figure 6 - Nous sommes au courant des programmes et mesures du gouvernement du Québec visant à aider les entreprises à trouver et former des employés**



Source : FCEI, Sondages *Votre Voix*, juillet et septembre 2025, résultats finaux Québec, n = 397.

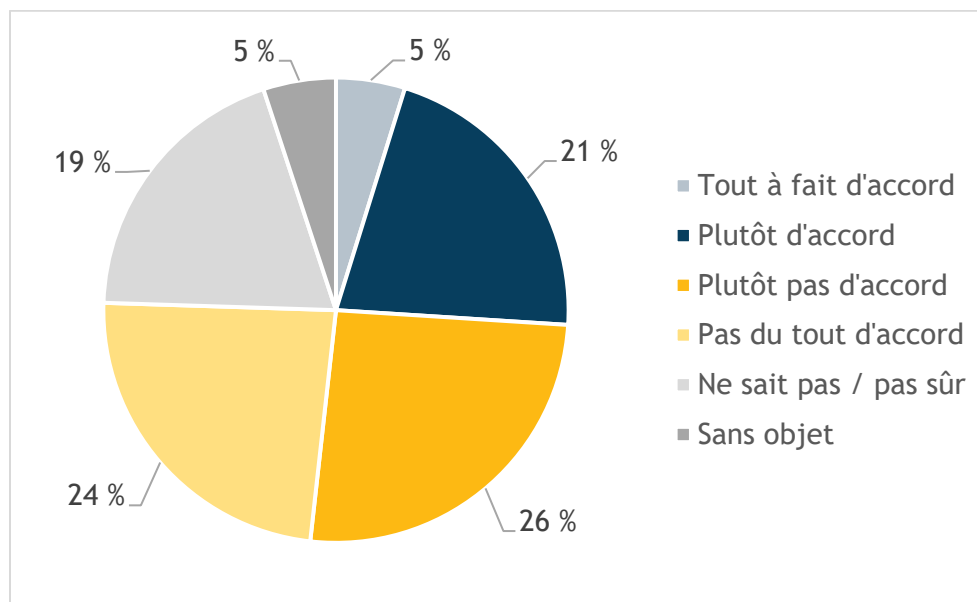
### Des programmes utiles mais peu adaptés aux petites entreprises

Ce faible taux de connaissance des programmes s'explique par de nombreux facteurs : premièrement, les programmes d'aide sont souvent dispersés entre plusieurs ministères, organismes et paliers de gouvernement. Pour les PME, il est bien difficile d'identifier rapidement les mesures pertinentes qui s'appliquent spécifiquement à leur cas, d'autant plus que l'information est répartie sur de multiples plateformes et sites web, sans point d'entrée clair. Et même lorsque les entrepreneurs entendent parler de certains programmes, les critères d'admissibilité, les démarches à suivre et les exigences administratives sont perçus comme complexes, ce qui les dissuade d'approfondir la recherche d'information.

Pour aller encore plus loin, seulement 3 propriétaires de PME sur 10 disent que les mesures instaurées par le gouvernement leur permettent effectivement d'investir dans la formation, la requalification et le rehaussement des compétences des employés. Cette donnée, illustrée dans la figure 7, met en lumière l'écart entre les objectifs poursuivis par ces programmes et leur perception sur le terrain.

Les PME semblent éprouver de la difficulté à traduire ces programmes en leviers réels d'investissement dans la formation. Il faut aussi prendre en compte que, comme mentionné plus haut, les petites entreprises n'ont pas la marge de manœuvre des grandes entreprises. La plupart des PME n'ont pas de personnel dédié aux ressources humaines ou à la gestion des dossiers gouvernementaux. Les entrepreneurs sont forcés de gérer plusieurs priorités opérationnelles à la fois, ce qui leur laisse très peu de temps pour s'informer activement sur les programmes d'aide disponibles.

### Figure 7 - Les programmes mis en place par le gouvernement nous permettent effectivement d'investir dans la formation, la requalification et le rehaussement des compétences des employés



Source : FCEI, Sondages *Votre Voix*, juillet et septembre 2025, résultats finaux Québec, n = 396.

Il semble également que la communication gouvernementale autour des programmes ne soit que très peu adaptée à la réalité des PME. En effet, les messages liés aux programmes d'aide sont souvent formulés dans un langage technique et institutionnel, ce qui peut rendre leur compréhension et interprétation difficiles. Beaucoup d'entrepreneurs estiment également, parfois à tort, que les programmes d'aide sont surtout conçus pour les entreprises plus grosses que la leur, ou bien que le programme ne répond pas à leurs priorités et enjeux. Cette perception réduit leur intérêt à s'informer davantage, même lorsque des mesures pourraient effectivement répondre à leurs besoins. Enfin, le paysage des aides gouvernementales est en constant mouvement et peut sembler difficile à suivre pour un entrepreneur. Certains programmes sont créés, d'autres disparaissent, d'autres prennent une nouvelle forme et comprennent de nouveaux critères : cette instabilité contribue à la confusion et renforce le sentiment de ne pas être bien informé.

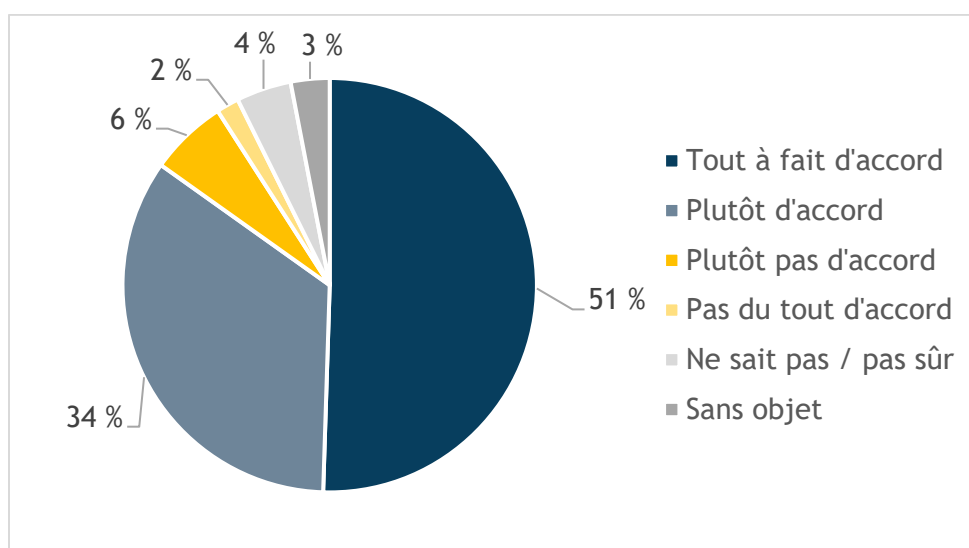
### La loi du 1 % à l'épreuve de la réalité des PME

La *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*, plus connue sous l'appellation *Loi du 1 %*, est en vigueur depuis 1995. Selon la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), elle a pour objet d'améliorer la qualification et les compétences de la main-d'œuvre actuelle et future. Elle prévoit l'obligation, pour les employeurs ayant une masse salariale supérieure à 2 millions de dollars, d'investir 1 % de celle-ci dans le développement des compétences de

leur personnel<sup>9</sup>. Bien que l'objectif de cette Loi soit légitime, car il met l'accent sur l'importance de former ses employés, les méthodes d'application de celle-ci sont discutables.

Cette Loi repose sur une logique coercitive en imposant un coût ou une pénalité financière afin d'inciter les entreprises à investir dans la formation. Le Québec se distingue en Amérique du Nord par cette approche. Or, selon la figure 8 ci-dessous, la très forte majorité des PME (85 %) estime que la réduction des coûts d'exploitation constitue le meilleur levier pour encourager l'investissement dans la formation. Cette approche va donc à l'encontre de l'orientation actuelle de la politique publique québécoise.

**Figure 8 - La réduction des coûts des entreprises (taxes/impôts, cotisations, etc.) est le meilleur moyen de nous aider à investir dans la formation formelle/informelle de nos employés**



Source : FCEI, Sondages *Votre Voix*, juillet et septembre 2025, résultats finaux Québec, n = 396.

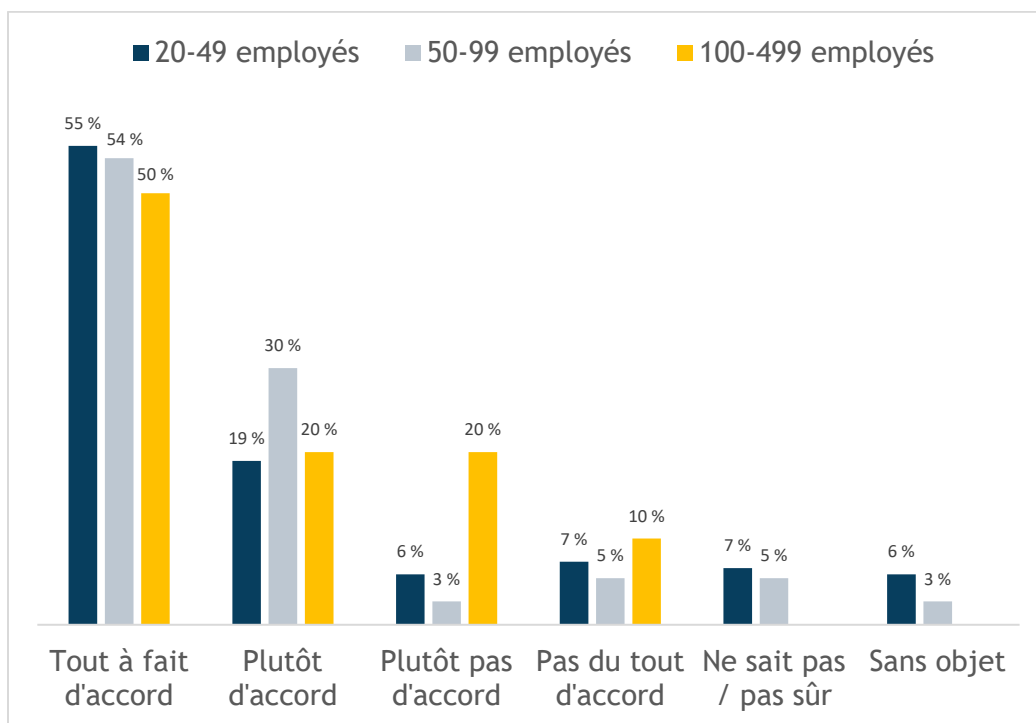
Il faut comprendre que les marges de manœuvre sont très limitées pour les petites entreprises. En effet, la hausse des coûts fixes et récurrents (charges salariales, taxes, coûts d'assurance, frais d'occupation) exerce une pression constante sur les liquidités des PME, qui n'ont que peu de flexibilité budgétaire pour absorber des dépenses additionnelles. À titre d'exemple, les données québécoises annuelles du Baromètre des affaires de la FCEI sont révélatrices et confirment que la demande insuffisante (51 %) arrive en tête des facteurs limitant la croissance des ventes et de la production des PME québécoises. La pénurie de main-d'œuvre qualifiée (47 %) et le manque de fonds de roulement (28 %) complètent le trio des principaux freins. De plus, les plus importantes pressions sur les coûts sont les charges salariales (64 % des PME), les coûts d'assurance (61 %) et les coûts fiscaux et réglementaires (52 %). Pour une grande

<sup>9</sup> Commission des partenaires du marché du travail, page web de la Loi sur les compétences. Consultation en ligne : <https://www.cpmt.gouv.qc.ca/entreprises/loi-sur-les-competences/a-propos/>

majorité d'entre elles, la formation n'est pas perçue comme inutile ou secondaire, mais plutôt comme un investissement souhaitable qui entre en concurrence directe avec d'autres dépenses incompressibles. Ainsi, l'ajout de coûts ou d'une taxe sur la formation n'encourage pas les PME à l'action. C'est plutôt la réduction des coûts d'exploitation des PME qui changerait la donne en leur permettant de dégager les fonds nécessaires à réinvestir dans des activités structurantes, dont la formation de la main-d'œuvre.

Dans ce contexte, la Loi du 1 % est naturellement peu soutenue par les propriétaires de PME (figure 9). Si l'on analyse les données pour toutes les PME de 25 employés et plus (celles qui sont le plus susceptibles d'être assujetties à la Loi du 1 %), on observe que 74 % des PME de 20 à 49 employés souhaitent une abolition de la Loi, 84 % pour les PME de 50 à 99 employés et 70 % parmi PME de 100 à 499 employés. L'adhésion est donc particulièrement marquée au sein des entreprises de taille intermédiaire, qui affichent le niveau d'appui le plus élevé. À l'inverse, le nombre d'entreprises ne voulant pas l'abolition de la Loi du 1 % est minoritaire et augmente avec la taille de l'entreprise, ce qui peut s'expliquer par le fait qu'une plus grande entreprise est plus à même d'absorber les coûts engendrés par la Loi, car elles disposent de ressources financières plus importantes, d'une structure administrative mieux ficelée et d'une masse salariale suffisante pour rentabiliser l'obligation de formation.

**Figure 9 - Pour ou contre l'abolition de la Loi du 1 %**



Source : FCEI, Sondage omnibus *Votre Voix*, mené du 14 mars au 7 avril 2022, résultats finaux Québec, n = 1 259.

Enfin, il est important de préciser qu'un appui marqué à l'abolition de la Loi du 1 % ne reflète pas une opposition à la formation en tant que telle, mais plutôt une préférence pour des mécanismes plus souples

et incitatifs. Les propriétaires de PME privilégient généralement des approches favorisant l'investissement volontaire dans la formation, plutôt qu'un cadre législatif perçu comme rigide et peu adapté à leur réalité.

*« La Loi du 1 % est un monument de bureaucratie pour notre petite entreprise ».*

- Propriétaire d'entreprise, Gestion et administration d'entreprise, Québec

## PARTIE 3 - VERS UNE INTÉGRATION OPTIMALE DE LA FORMATION DANS LES PME

À la lumière des résultats précédemment présentés, il est essentiel d'adapter les mesures existantes à la réalité des PME. Cette partie présente les conditions gagnantes pour favoriser une intégration optimale de la formation dans les entreprises et ainsi favoriser l'augmentation de la productivité.

### Améliorer la visibilité et l'accessibilité des programmes gouvernementaux d'aide à la formation

Le premier levier essentiel consiste à renforcer la visibilité des programmes d'aide à la formation auprès des PME. Comme démontré précédemment, une proportion importante d'entrepreneurs n'est même pas au courant des mesures existantes, ce qui contribue directement à leur sous-utilisation. Dans bien des cas, ce n'est pas l'absence d'offre qui pose un problème, mais plutôt la difficulté à identifier rapidement les programmes pertinents et à comprendre en quoi ils peuvent répondre à des besoins concrets.

Une approche plus centralisée et simplifiée de l'information permettrait de réduire cet écart. Un point d'entrée unique, clair et constamment mis à jour, regroupant l'ensemble des programmes liés à la formation et au développement des compétences, permettrait aux PME de mieux s'y retrouver dans les aides disponibles. Cette information devrait être présentée dans un langage simple, orienté vers les besoins des entreprises, et illustrée à l'aide d'exemples concrets démontrant la valeur ajoutée réelle pour les PME. L'objectif n'est pas uniquement d'informer, mais de rendre les programmes rapidement compréhensibles et applicables dans un environnement d'affaires où le temps constitue une ressource rare.

Au-delà d'une meilleure diffusion de l'information, l'accompagnement personnalisé des PME apparaît également comme un levier déterminant : certains entrepreneurs n'ont ni le temps ni les ressources internes nécessaires pour analyser l'ensemble des mesures disponibles. Un accompagnement individualisé (offert par des agents dédiés, des organismes intermédiaires ou en partenariat avec des associations patronales) permettrait d'orienter les entreprises vers les programmes les mieux adaptés à leur situation, de les soutenir dans leurs démarches et de réduire la perception de complexité associée aux programmes gouvernementaux.

### Alléger et simplifier les démarches administratives

Selon les plus récentes données de la FCEI, 82 % des PME québécoises estiment que la réduction de la paperasse doit être une priorité<sup>10</sup>. Rappelons que le fardeau administratif fait perdre 32 jours par année aux entreprises et qu'il est 5 fois plus lourd pour les entreprises de moins de 5 employés que les

---

<sup>10</sup> FCEI, Sondage *Votre Voix*, mené du 9 au 24 octobre 2025, résultats finaux, n = 480.

entreprises de plus de 100 employés<sup>11</sup>. Réduire cette charge améliorerait directement la productivité, les prix, les salaires et la croissance économique.

La simplification des démarches administratives représente donc un levier déterminant pour encourager les PME à recourir aux programmes d'aide à la formation. La complexité des critères d'admissibilité, la lourdeur des formulaires à remplir et les exigences de reddition de comptes constituent autant de freins à l'engagement des entrepreneurs, particulièrement dans les très petites entreprises dépourvues de ressources administratives dédiées.

Toute réflexion visant à améliorer l'accès à la formation devrait donc accorder une importance centrale à la réduction du fardeau administratif. Cela pourrait passer par des formulaires simplifiés, des critères d'admissibilité plus clairs et mieux harmonisés entre les programmes, ainsi qu'une reddition de comptes proportionnée à la taille de l'entreprise et au montant de l'aide reçue. Une logique de confiance, plutôt qu'un contrôle excessif, permettrait de recentrer les efforts des entrepreneurs sur leurs activités principales, tout en favorisant une participation accrue aux mesures gouvernementales.

Ajoutons également que, si le coût de la conformité aux règlements était réduit, 32 % des PME canadiennes mentionnent qu'elles investiraient les économies réalisées pour donner plus de formation aux employés (figure 10).

**Figure 10 - Si le coût de la conformité aux règlements était réduit, comment votre entreprise utiliserait-elle les économies réalisées ? (% des réponses)**



Source : FCEI, Sondage sur la réglementation et la paperasserie de 2024 (n = 2 598).

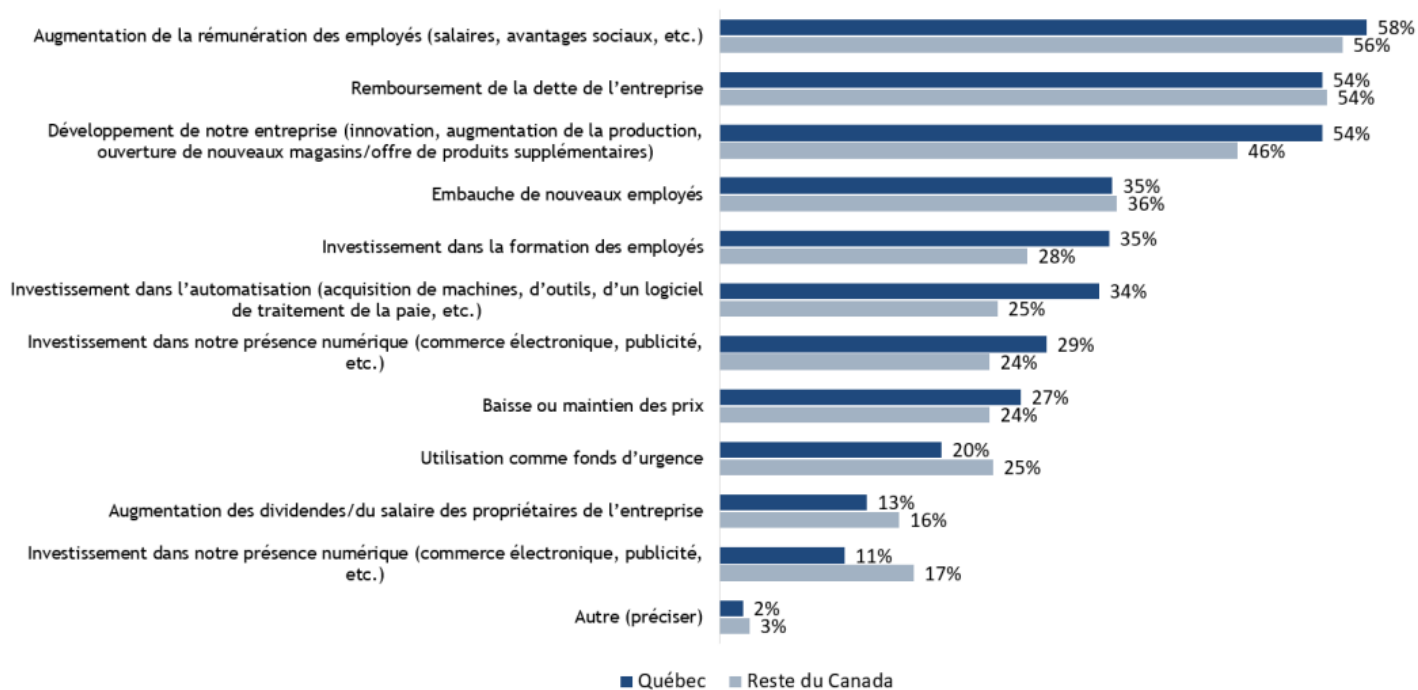
<sup>11</sup> FCEI, Rapport sur la paperasserie au Canada : le coût de la réglementation pour les PME, 7e édition, 2025. Consultation en ligne : <https://www.cfib-fcei.ca/hubfs/research/reports/2025/Canadas-Red-Tape-Report-2025-f.pdf>

## Réduire les coûts pour encourager l'investissement dans la formation

Les données présentées précédemment montrent clairement que les marges de manœuvre financières des PME sont limitées et que la réduction des coûts constitue le principal levier pour favoriser l'investissement dans la formation. Dans un contexte de pressions financières élevées, les dépenses liées à la formation entrent inévitablement en concurrence avec d'autres coûts opérationnels.

Ajoutons également que la réduction du fardeau fiscal aurait des incidences positives pour les employés et la formation. Comme le montre la figure 11, 35 % des PME québécoises investiraient dans la formation par les gains d'une baisse de la fiscalité<sup>12</sup>.

**Figure 11 - Utilisation de l'argent économisé grâce à une réduction du fardeau fiscal global**



<sup>12</sup> FCEI, Sondage *Votre Voix* octobre 2025, du 9 au 24 octobre 2025, résultats finaux, n = 478

Ainsi, toute stratégie visant à accroître la formation dans les entreprises doit tenir compte de cette réalité budgétaire. Des mesures qui contribuent à réduire les coûts d'exploitation des PME (qu'il s'agisse de charges fiscales, de taxes sur la masse salariale ou d'exigences réglementaires) permettraient de dégager les fonds nécessaires à investir dans des activités de formation. La réduction des taxes pour les PME, comme la taxe du 1 %, doit être considérée activement par le gouvernement du Québec pour stimuler les investissements dans la formation et augmenter la productivité des entreprises.

De plus, des incitatifs financiers simples et prévisibles, comme des crédits d'impôt accessibles ou des subventions mieux adaptées aux petites entreprises, peuvent jouer un rôle complémentaire important, à condition que leur accès soit suffisamment simple pour en maximiser l'utilisation.

### Mieux reconnaître et financer la formation informelle

Un enjeu soulevé de manière récurrente par le gouvernement concerne la difficulté d'identifier et de financer adéquatement la formation informelle. La nature de cette formation, bien que moins structurée et plus difficile à quantifier, est pourtant omniprésente et particulièrement pertinente dans les PME. Apprentissage en milieu de travail, mentorat, accompagnement interne et transmission de connaissances font partie intégrante de la manière dont se développent les compétences en entreprise, même si ces méthodes ne correspondent pas toujours aux cadres traditionnels de la formation.

Toute la difficulté du financement réside dans le caractère abstrait de la formation, qui est par conséquent plus difficile à mesurer. Reconnaître cette réalité suppose une évolution des critères d'admissibilité et des mécanismes de soutien, afin de mieux refléter les pratiques actuelles des PME. Une plus grande ouverture à ces types de formation permettrait d'aligner davantage les politiques publiques sur les besoins réels du terrain.

La récente reconnaissance de la formation informelle dans le cadre de la Loi du 1 % constitue un pas dans la bonne direction pour mieux refléter la réalité des PME. Cette évolution permet notamment d'inclure des pratiques largement répandues, comme l'apprentissage en milieu de travail, le mentorat ou l'accompagnement entre collègues, alors que près des trois quarts des propriétaires de PME misent sur la formation informelle, comme l'illustre ce rapport. En améliorant l'admissibilité de ces pratiques et en facilitant l'identification des formations reconnues, cette approche répond mieux aux besoins des PME, tout en soulignant l'importance de poursuivre les efforts pour simplifier l'accès aux mesures de soutien et accroître leur visibilité.

## Conclusion

Dans un contexte économique marqué par une pénurie persistante de main-d'œuvre, une compétitivité affaiblie et des pressions financières accrues sur les PME, la formation des employés s'impose comme un levier stratégique incontournable. Les résultats de la présente étude confirment sans équivoque que les propriétaires de PME québécoises reconnaissent massivement les bénéfices de la formation et s'y engagent, que ce soit pour améliorer la productivité ou pour favoriser la rétention du personnel.

Toutefois, malgré cette reconnaissance, les PME demeurent confrontées à des obstacles structurels importants qui limitent leur capacité à investir davantage dans la formation. La faiblesse des marges de manœuvre financières, le poids du fardeau fiscal et réglementaire, la complexité des programmes d'aide gouvernementaux et leur faible visibilité. Dans ce contexte, la prédominance de la formation informelle observée dans les PME n'est pas un choix par défaut, mais bien une réponse pragmatique à leur réalité opérationnelle et à leurs contraintes quotidiennes.

Les constats dégagés par cette étude appellent donc à un changement d'approche. Plutôt que de multiplier les programmes, il apparaît essentiel de mieux les adapter à la réalité des PME en améliorant leur accessibilité, leur lisibilité et leur flexibilité. Une meilleure connaissance des types de formation privilégiés par les PME, un accompagnement simplifié et personnalisé, ainsi qu'une réduction significative du fardeau administratif et des coûts d'exploitation constituent des conditions gagnantes pour encourager un investissement accru dans le développement des compétences.

Enfin, cette réflexion doit s'inscrire dans une vision globale visant à renforcer la productivité et la compétitivité de l'économie québécoise dans son ensemble. Soutenir la formation dans les entreprises ne peut se faire en vase clos : cela suppose un meilleur environnement d'affaires, passant par une diminution de la fiscalité et de la paperasserie qui sont particulièrement lourdes pour les petites entreprises québécoises.

En misant sur ces orientations plus souples et adaptées, le Québec pourra non seulement mieux soutenir les PME, mais également stimuler durablement l'augmentation de la productivité de son économie et la qualité de sa main-d'œuvre.

## Méthodologie

Ce rapport s'appuie sur les résultats de différents sondages de la FCEI :

- **Sondage *Votre Voix* - Juillet 2025**, réalisé en ligne auprès de 2 090 membres de la FCEI, du 10 juillet au 24 juillet 2025. À titre comparatif, un échantillon probabiliste de cette taille aurait une marge d'erreur de +/- 2.1, 19 fois sur 20.
- **Sondage *Votre Voix* - Septembre 2025**, réalisé en ligne auprès de 2 478 membres de la FCEI, du 11 septembre au 25 septembre 2025. À titre comparatif, un échantillon probabiliste de cette taille aurait une marge d'erreur de +/- 2.0, 19 fois sur 20.
- **Sondage *Votre Voix* - Décembre 2025**, réalisé en ligne auprès de 1 663 membres de la FCEI, du 4 décembre au 31 décembre 2025. À titre comparatif, un échantillon probabiliste de cette taille aurait une marge d'erreur de +/- 2.4, 19 fois sur 20.
- **Sondage *Votre Voix* - Avril 2026**, réalisé en ligne auprès de XXXX membres de la FCEI, du 9 avril au 23 avril 2026. À titre comparatif, un échantillon probabiliste de cette taille aurait une marge d'erreur de +/- XX, 19 fois sur 20.

La FCEI est une organisation non partisane et sans but lucratif qui représente exclusivement les intérêts de 103 000 propriétaires de petites et moyennes entreprises (PME) au Canada, dont 22 000 au Québec. La FCEI a une capacité de recherche sans égal parce qu'elle est en mesure de recueillir auprès de ses membres des renseignements concrets et opportuns au sujet d'enjeux commerciaux et législatifs qui ont une incidence sur leurs activités quotidiennes et leurs résultats. Elle est, à ce titre, une excellente source de données à jour dont les gouvernements devraient tenir compte quand ils élaborent des politiques qui ont des répercussions sur les PME canadiennes.

**Auteure :**

**Illona Sevré, Analyste des politiques à la FCEI**



