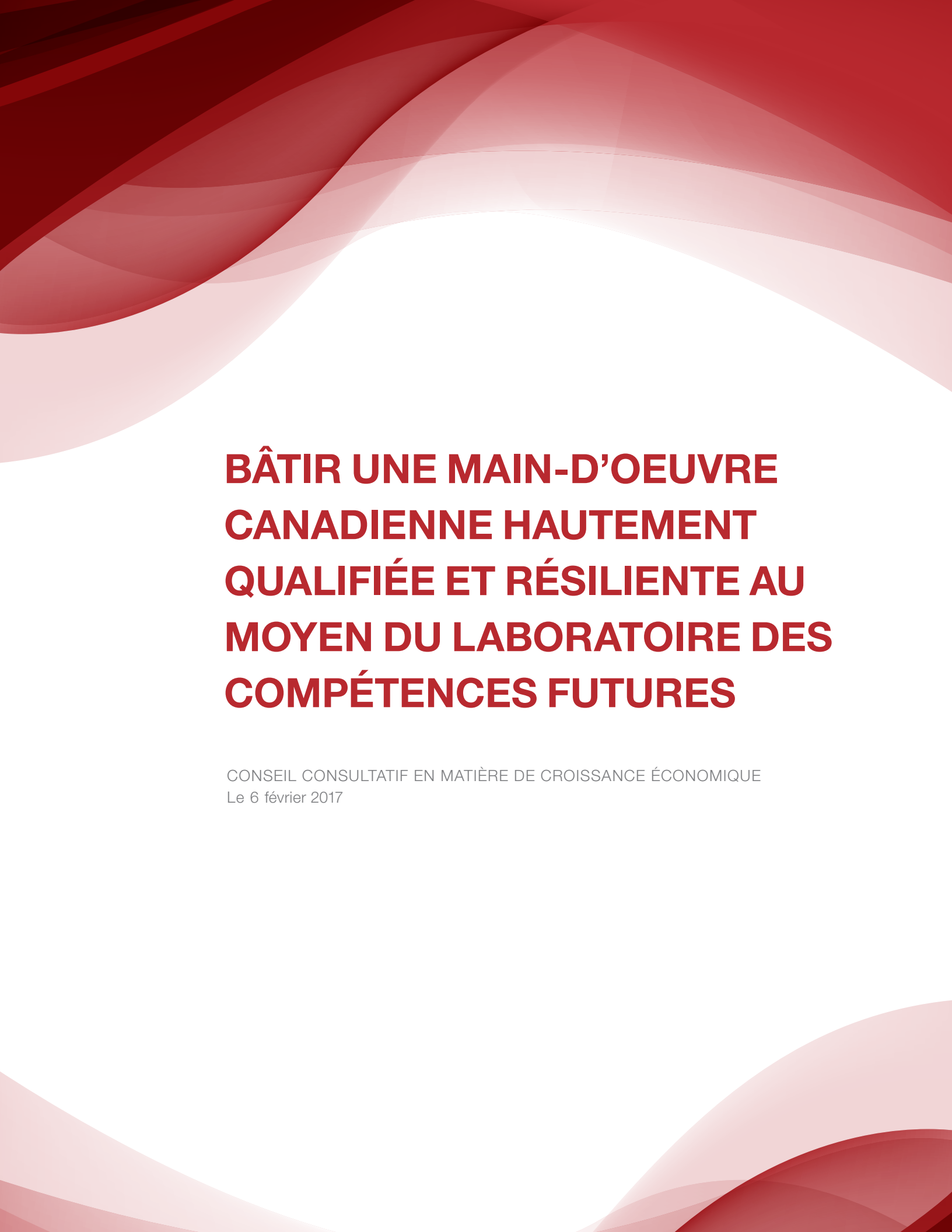




**Le présent document a été conservé et
archivé aux fins de référence et de recherche.**

Son contenu n'est pas à jour, il se peut qu'il ne soit plus pertinent ou applicable et qu'il ait été mis à jour ou remplacé par un document plus récent.



BÂTIR UNE MAIN-D'OEUVRE CANADIENNE HAUTEMENT QUALIFIÉE ET RÉSILIENTE AU MOYEN DU LABORATOIRE DES COMPÉTENCES FUTURES

CONSEIL CONSULTATIF EN MATIÈRE DE CROISSANCE ÉCONOMIQUE
Le 6 février 2017

Introduction

Les travailleurs canadiens font face à une économie en évolution rapide, ce qui aura une incidence importante sur la nature du travail et des emplois de l'avenir. Afin d'être prêt à faire face à ce changement, le Canada doit absolument réexaminer son approche en matière d'apprentissage, de travail et de formation. Près de la moitié des emplois canadiens sont à risque élevé d'être touchés par l'automatisation au cours des dix à vingt prochaines années¹. L'augmentation de l'« économie des emplois temporaires » signifie qu'un nombre accru de Canadiennes et de Canadiens trouveront du travail contractuel, et par conséquent, ils ne pourront pas se voir accorder l'accès à une formation et à un perfectionnement traditionnel dirigé par l'employeur. Bien que l'automatisation et les changements technologiques promettent d'être économiquement productifs, et entraîneront vraisemblablement la création de nouveaux emplois, ces changements signifient également que les travailleurs canadiens devront s'adapter aux exigences en évolution rapide des employeurs et des consommateurs².

Le Canada ne dispose pas actuellement d'une stratégie globale pour composer avec la probabilité accrue de bouleversements sur le marché de l'emploi, et pour faire face à l'ampleur de ceux-ci. Ainsi, le pays doit contribuer à préparer les travailleurs canadiens pour leur permettre d'acquérir les compétences recherchées dans l'économie de demain. Les États-Unis ont récemment publié un rapport évaluant les incidences de l'automatisation dirigée par l'intelligence artificielle sur l'économie, proposant une stratégie en matière de compétences afin de préparer la main-d'œuvre américaine au marché du travail de l'avenir³. Un rapport de la Foundation for Young Australians a récemment défendu une nouvelle approche en matière d'emplois, de carrières et de travail en réponse aux changements rapides de l'automatisation (voir l'encadré 1 à la page 6)⁴. Le Canada a besoin d'une approche similaire tournée vers l'avenir.

Fournir aux travailleurs canadiens les outils afin qu'ils puissent adapter à un marché du travail en évolution rapide établirait les conditions menant à une croissance économique inclusive, et créerait la possibilité d'une augmentation généralisée du revenu de ménages. Comme mentionné dans un récent rapport du Conseil canadien des affaires, « les compétences rendent les travailleurs plus résilients et ils peuvent s'adapter aux changements inévitables dans un monde où les gens ont de nombreux emplois au cours de leur vie active. »⁵. De plus, un plus grand soutien pour le perfectionnement des compétences parmi les groupes défavorisés, et pour les travailleurs occupant des emplois peu qualifiés qui sont les plus susceptibles d'être touchés par l'automatisation, sera essentiel au développement d'une économie qui fonctionne pour tous. Le Canada doit répondre aux énormes changements du marché du travail global – l'élaboration et la mise en œuvre dès aujourd'hui de mesures tournées vers l'avenir à l'échelle nationale aideront à préparer les futures générations de Canadiens en vue d'obtenir du succès sur le marché du travail et favoriseront la compétitivité du Canada sur la scène mondiale.

Recommandation : Le Laboratoire Des Compétences Futures

Dans ce rapport, le Conseil propose la création d'une organisation non gouvernementale nationale fonctionnant comme un laboratoire pour le développement et la mesure des compétences au Canada. Dirigé par une équipe de cadres supérieurs provenant des secteurs privé, sans but lucratif et de l'éducation, le laboratoire des compétences futures inviterait tous les paliers de gouvernement, les organismes du secteur privé, les organisations syndicales, les organismes sans but lucratif et les autres parties intéressées à s'associer sur une base volontaire. Au moyen de partenariats de projets et de possibilités de financement commun, des approches novatrices en matière de perfectionnement des compétences et de mesure des résultats seront étudiées. S'inspirant de ces expériences, le laboratoire des compétences futures recueillerait des apprentissages et des pratiques exemplaires. En échangeant ces apprentissages, le laboratoire pourrait contribuer à orienter les décisions en matière de financement des programmes de formation et d'acquisition de compétences de multiples intervenants, notamment des ministères du gouvernement, des chercheurs, des employeurs et des organismes qui utilisent des renseignements sur le marché du travail. Le Conseil croit que le laboratoire des compétences futures pourrait agir comme un catalyseur, permettant ainsi la mise en œuvre d'approches beaucoup plus avant-gardistes en vue de préparer les Canadiens pour le marché du travail.

L'autonomie opérationnelle du laboratoire des compétences futures et l'absence d'influence politique sont essentielles à sa réussite. Le laboratoire doit être souple et axé sur l'entreprenariat en vue de faire face à un marché du travail en évolution rapide. Comme l'Institut canadien d'information sur la santé (ICIS) qui rend compte à Santé Canada et aux ministères de la santé des provinces et des territoires responsables de son financement, le laboratoire des compétences futures rendrait compte financièrement à un ministère fédéral, peut-être dans ce cas-ci Emploi et Développement social Canada (EDSC), de même qu'au public canadien. Les détails de la structure de responsabilisation et d'établissement de rapports devront être envisagés dans la conception et la mise en œuvre du laboratoire des compétences futures.

Pour accomplir une mission si ambitieuse, le laboratoire des compétences futures aura trois fonctions de base.

1. Soutenir des approches novatrices en matière de perfectionnement des compétences :

Solliciter, sélectionner et cofinancer des programmes pilotes novateurs dans le développement et le perfectionnement des compétences qui comblent les écarts identifiés parmi les travailleurs, les étudiants postsecondaires et les jeunes.

2. Cerner et proposer de nouvelles sources de renseignements sur les compétences : Recueillir les signaux du marché du travail des besoins en compétences en amassant un portefeuille de propositions de projets pilotes, en appuyant les initiatives novatrices d'information sur le marché du travail axées sur les attentes des employeurs, en utilisant des sources Web pour extraire et faire la synthèse des tendances émergentes du marché du travail et en établissant des liens entre les compétences et les aptitudes.

3. Définir les objectifs des compétences et conseiller les gouvernements sur les programmes axés sur les compétences : Mesurer rigoureusement les résultats des programmes de formation ciblés et tournés vers l'avenir et les initiatives de renseignements sur les compétences, définir et diffuser des pratiques exemplaires de manière générale aux intervenants d'éducation et de formation dans l'ensemble du Canada, et déterminer un ensemble d'objectifs de compétences pour l'avenir. Si les intervenants décident de participer, ces objectifs peuvent ensuite aider à orienter plus de 17 milliards de dollars en dépenses publiques annuelles sur des programmes de perfectionnement et de formation, sur le travail des organisations qui produisent et analysent les renseignements sur le marché du travail canadien et les praticiens qui participent directement aux programmes de formation et d'éducation.

Le perfectionnement des compétences est important au cours de la vie d'un travailleur. Les compétences fondamentales, incluant l'alphabétisme et la numératie, sont développées tôt dans la vie, bien avant que les étudiants choisissent de poursuivre des études supérieures ou d'intégrer le marché du travail. Mettre en place un système d'éducation dans lequel les étudiants peuvent « apprendre à apprendre » sera essentiel au développement d'une main-d'œuvre qualifiée et résiliente. Le laboratoire des compétences futures a un rôle à jouer dans l'identification d'innovations en matière de formation des jeunes et de communication des pratiques exemplaires.

Alors que le laboratoire des compétences futures serait une entité sans lien de dépendance, sa collaboration avec des organisations existantes sera essentielle pour s'assurer que les efforts sont bien coordonnés et non redondants. Dans la conception de l'organisation, une participation précoce avec les ministères de l'Éducation et du Travail des provinces et des territoires peut établir la connectivité requise pour établir les priorités et traduire les résultats positifs dans la politique générale.

Le laboratoire des compétences futures devrait travailler étroitement avec Statistique Canada et avec le prochain Conseil de l'information sur le marché du travail (Conseil de l'IMT) du Forum des ministres du

marché du travail afin d'échanger des renseignements et prioriser les secteurs pour la collecte et l'analyse des renseignements sur le marché du travail. Une communication ouverte avec le Conseil des ministres de l'Éducation (Canada) sera essentielle pour s'assurer que les projets pilotes de formation appuyés par le laboratoire des compétences futures sont harmonisés avec les buts et les objectifs principaux et territoriaux en matière de politique d'éducation. L'échange régulier de renseignements, de résultats et de pratiques exemplaires avec Emploi et Développement social Canada et le Forum des ministres du marché du travail aideraient à bâtir le laboratoire des compétences futures en un conseiller digne de confiance sur le perfectionnement des compétences tout au long du cycle de vie des travailleurs. De plus, la collaboration et l'échange de renseignements avec d'autres organisations pancanadiennes dans cet espace, la Table ronde sur le milieu des affaires et l'enseignement supérieur au Canada, Universités Canada, Polytechnics Canada, pour ne nommer que quelques-unes, garantira la complémentarité des efforts. Dans le présent rapport, nous allons d'abord explorer les défis du marché du travail canadien. Nous allons ensuite discuter en détail de la proposition pour le laboratoire des compétences futures : ses trois fonctions de base, ses priorités, sa gouvernance, ses interactions avec d'autres agences et ses mesures avec lesquelles son rendement devrait être évalué.

Défis du marché du travail canadien

Le Canada démarre avec une position de force. Nous sommes au deuxième rang parmi les pays de l'OCDE dans la part des travailleurs qui sont bien associés à leur emploi étant donné leur niveau d'éducation⁶ et nous menons nos pairs dans la part de la population âgée de 25 à 64 ans ayant un enseignement supérieur⁷. Pourtant, les défis que nous et les autres nations affrontons sont graves. Les développements technologiques et l'automatisation exigent des compétences et des comportements que la plupart des employeurs canadiens considèrent que les diplômés ne possèdent pas. En même temps, les investissements des employeurs en apprentissage et en perfectionnement ont considérablement diminué au cours des dernières décennies. Finalement, le Canada manque de renseignements fiables et tournés vers l'avenir au sujet de son marché du travail pour informer les décideurs, les éducateurs, les employeurs et les travailleurs.

Changements technologiques rapides. Même avant que l'automatisation prenne son envol, on estime que les deux tiers de l'activité économique actuelle pourraient être automatisés avec des technologies existantes⁸. Ceci ne fera qu'accélérer les progrès de l'automatisation et les technologies « intelligentes » pourraient toucher près de la moitié des emplois actuels au Canada, d'après une étude menée par la Brookfield Institute⁹. Les travailleurs peu qualifiés et à faible revenu éprouveront une part disproportionnée des incidences. Les métiers qui exigent principalement un travail physique ou des connaissances répétitives par cœur ont le plus de chances d'être automatisés. L'intelligence artificielle (IA) pourrait également automatiser des parties considérables d'emplois répétitifs demandant des compétences plus élevées, par exemple la comptabilité¹⁰. Ces tendances créent un besoin impératif d'efforts harmonisés et efficaces pour atténuer et réduire au minimum la suppression d'emplois pour les Canadiens dans les industries en transformation rapide, en plus de préparer les futures générations à réussir sur le marché du travail.

Le rythme croissant des changements technologiques demande de mettre davantage l'accent sur la culture numérique comme pierre angulaire de la croissance inclusive¹¹. L'économie sur Internet au Canada a contribué à environ trois % du PIB en 2010, et on prévoit que la croissance de l'emploi dans ce secteur dépassera celle du reste de l'économie¹². Bien que le Canada se classe relativement bien par rapport à ses pairs de l'OCDE dans les niveaux de compétences informatiques et culture numérique, certaines parties de la population s'en tirent moins bien, à savoir les Autochtones du Canada, les Canadiens âgés, les personnes handicapées et certains segments démographiques dont les emplois manuels ont été réduits ou retirés en raison de l'automatisation et d'autres tendances du marché. Équiper les travailleurs avec les compétences nécessaires pour réussir dans un monde de plus en plus numérique sera essentiel afin de poser les fondements d'une économie inclusive.

Encadré 1

The New Work Mindset : Comment l'Australie modifie-t-elle notre façon de concevoir les emplois, les carrières et les compétences

En analysant des millions d'annonces d'emploi entre 2012 et 2015, la Foundation for Young Australians (FYA) a découvert que la demande pour certaines compétences est en rapide croissance, en particulier les compétences numériques et la pensée critique, dévoilant cinq nouveaux « groupes d'emplois » dans lesquelles les compétences nécessaires sont transférables entre les emplois dans le groupe. En effet, la FYA estime que lorsqu'une personne suit une formation pour un emploi, elle acquiert des compétences dans une moyenne de 13 autres emplois. Dans le cas de l'Australie, les groupes identifiés sont les producteurs, les artisans, les concepteurs, les technologues, les soignants, les coordonnateurs et les informateurs, chacun ayant un ensemble de compétences communes. Le groupe des technologues, par exemple, comprend les emplois exigeant une « compréhension et une manipulation habiles de la technologie numérique » tandis que le groupe des artisans est composé d'emplois exigeant des compétences dans des « tâches manuelles liées à la construction, à la production, à l'entretien ou au service technique à la clientèle ».

Le rapport, *The New Work Mindset*, préconise un changement de priorité des emplois aux compétences afin de « préparer les jeunes à l'avenir du monde du

travail ». L'utilisation d'annonces d'emploi pour créer des groupes d'ensembles de compétences qui se chevauchent est une approche novatrice et fondée sur des données probantes. Elle présente un exemple intéressant pour le laboratoire des compétences futures à considérer dans le contexte canadien. Un changement vers une mentalité de travail fondée sur les compétences mènerait non seulement à des transitions d'emploi plus harmonieuses pour les travailleurs tout au long de leurs carrières, mais serait un point de départ prometteur afin de mieux lier les diplômes et attestations aux connaissances et aux compétences.



« En comprenant les compétences et les capacités qui seront les plus transférables et les plus demandées dans la nouvelle économie, les jeunes peuvent travailler afin de s'outiller plus efficacement pour l'avenir du monde du travail. Notre mentalité doit changer afin de refléter un avenir du monde du travail plus dynamique dans lequel les carrières linéaires seront beaucoup moins courantes et les jeunes auront besoin d'un portefeuille de compétences et de capacités, y compris des compétences en gestion de carrière afin de naviguer le monde du travail plus complexe. »

– *The New Work Mindset*

Besoins changeants dans le milieu de travail. Bien que la majorité des employeurs canadiens soit d'accord pour dire que la plupart des diplômés postsecondaires sont préparés pour des emplois de débutants, leurs attentes des compétences des travailleurs changent¹³. Cela suggère que les systèmes de formation et d'éducation doivent être mis à jour afin de répondre à ces besoins changeants, en particulier ceux qui sont motivés par les changements technologiques et l'automatisation. Avec les transitions d'emploi et de carrière devenant plus fréquentes, les travailleurs devront également développer des compétences tout au long de leur vie active. D'autres compétences seront nécessaires, par exemple l'esprit d'entreprise de non seulement commencer, mais aussi de développer des sociétés novatrices au Canada.

De plus, la montée de l'« économie des emplois temporaires » crée un besoin pour de nouvelles façons d'offrir une formation aux travailleurs autonomes, dont bon nombre combine de nombreux flux de revenus pour gagner leur vie. Comme de plus en plus de Canadiens choisissent le travail indépendant au lieu de devenir des employés, le besoin de compétences entrepreneuriales qui favorisent le succès du travail indépendant et atténuent les risques de suppression d'emplois sera essentiel. Offrir une formation pertinente dans des « petits » cours pour des travailleurs autonomes pourrait aider, tout comme l'a fait l'Australie dans leur propre programme de compétences (voir l'encadré 3 à la page 18).

Tôt au début de leur carrière, on s'attend à ce que les jeunes travailleurs assument plus qu'un rôle fonctionnel solide. Dans un sondage de 2016, les grandes entreprises canadiennes ont mentionné qu'elles sont à la recherche de « compétences non techniques » comme le travail d'équipe, la résolution de problèmes et la communication en plus des compétences fonctionnelles, et parfois de préférence à celles-ci, et l'expérience propre à l'industrie¹⁴. De plus, dans le [sondage mondial des universités sur les aptitudes au travail] de 2016, près de 90 p. 100 des employeurs définissent l'employabilité comme « un ensemble d'aptitudes, d'attitudes et de comportements liés à l'emploi », nommant l'adaptabilité, le travail d'équipe et la communication comme quelques unes de ces caractéristiques¹⁵.

Les travailleurs doivent apprendre les bonnes compétences, mais ont aussi besoin d'aide pour les signaler aux employeurs. Une recherche récente menée par le Conference Board of Canada souligne que la délivrance de titres et certificats au Canada est axée sur l'éducation et l'expérience de travail et néglige les compétences plus générales^{16 17}. Par conséquent, il est difficile pour les candidats à un emploi de signaler clairement au-delà des compétences techniques et de l'exposition des industries. Les méthodes de délivrance de titres et certificats peuvent être améliorées afin de tenir compte des compétences techniques et non techniques, permettant aux employés de mieux communiquer leurs besoins, et aux travailleurs de mieux communiquer leurs forces d'admissibilité. Finalement, une augmentation des stages d'études, des stages coopératifs et des programmes d'apprentissage permettraient aux étudiants d'acquérir des compétences générales, tout en permettant directement aux employeurs d'en apprendre plus sur ce type de compétences chez des candidats qui pourraient devenir d'éventuels employés à temps plein.

Moins de formation offerte par les employeurs. Les dépenses annuelles des employeurs canadiens en apprentissage et en perfectionnement ont diminué de plus de 40 % au cours des 20 dernières années, de

1249 \$ par employé au début des années 1990 à 800 \$ en 2015¹⁸. Les diminutions peuvent être expliquées par l'augmentation des taux de roulement de personnel et la concurrence croissante sur les marchés et la pression sur les marges. Ces dépenses engagées sont inférieures que les dépenses par des entreprises américaines, qui ont investi une moyenne de 976 \$ par employé en 2015. Le Canada traîne également derrière ses pairs de l'OCDE en matière d'éducation informelle liée à l'emploi. En 2009, la dernière fois que ce paramètre a été mesuré, seulement 30 % des travailleurs canadiens ont participé à une forme quelconque de formation informelle liée à l'emploi, comparé à 61 % en Suède et 47 % en Norvège¹⁹.

Un virage vers le travail à temps partiel et le travail à forfait risque d'exacerber le problème, car les employés trouveront cela plus difficile de justifier les investissements dans l'apprentissage pour les travailleurs qui ont de nombreux employeurs à n'importe quel moment. L'emploi à temps partiel en tant que part de l'emploi total au Canada a augmenté d'environ 18 % en 2000 à 20 % d'ici la fin de 2016²⁰.

Poursuivant le travail important de la Table ronde sur le milieu des affaires et l'enseignement supérieur, le secteur privé pourrait participer à trouver des moyens plus variés et plus créatifs avec les établissements d'enseignement afin d'améliorer la préparation à l'effectif parmi les récents diplômés, d'autant plus que de nouvelles compétences sont nécessaires, et de nouveaux rôles apparaissent, dans le milieu de travail de l'avenir. Environ la moitié des grandes entreprises échantillonnées par le Business Council of Canada ont fourni des conseils aux établissements postsecondaires sur le curriculum et l'élaboration des programmes, et le tiers a contribué à l'enseignement en classe. Pour certaines disciplines, des règles d'organisations certifiées limitent la participation des employés dans l'élaboration des programmes. Une collaboration et une souplesse accrues de ces organisations pourraient aider les étudiants à être mieux préparés pour le milieu de travail.

Désorganisation de l'information au sujet du marché du travail. Les gouvernements, les universitaires et d'autres ont longtemps reconnu le besoin de renseignements sur le marché du travail plus rapides et plus fiables. Les gouvernements provinciaux et territoriaux recueillent des données pour leurs régions, mais leur nature délicate et un manque de normalisation dans l'échantillonnage et la terminologie a rendu difficile d'utiliser cette foule de renseignements pour l'élaboration de politiques nationales. Le lancement prochain du Conseil de l'IMT à partir du Forum des ministres du marché du travail devrait commencer à régler ce problème – ce Conseil travaille afin d'améliorer les données locales, standardiser les méthodes et les normes en terminologie, et diffuser les renseignements sur le marché du travail.

Même à ce moment-là, il y aura toujours des lacunes dans les renseignements sur les compétences des employeurs et les demandes de compétences. Bien que de nombreux grands employeurs soient utilisés pour effectuer leurs propres prévisions professionnelles et créer leurs propres données, le rythme accru des changements dans les exigences et les définitions opérationnelles a rendu ces exercices en grande partie futiles. Il existe un besoin d'une collaboration accrue avec les employeurs afin de déterminer quelles compétences, contrairement à des professions particulières, seront nécessaires dans l'économie canadienne.

À l'heure actuelle, on fait peu de choses pour recueillir des renseignements sur la demande de main d'œuvre à partir de sources numériques, en partie à cause de l'absence d'un mandat dans ce domaine à Statistique

Canada (ou au Conseil de l'IMT). D'autres administrations ont réussi à recueillir de telles données, parmi celles-ci le New York City Tech Pipeline, qui s'est associé avec LinkedIn pour cartographier l'offre et la demande de main-d'œuvre en technologie dans la région, en plus des postes vacants affichés par les employeurs. Il existe une portée pour élargir les travaux de Statistique Canada et du Conseil de l'IMT dans ce domaine.

Ensemble, ces quatre tendances présentent des défis réels pour les travailleurs, les employeurs, les décideurs et les établissements d'enseignement canadiens. Le Canada a besoin d'une solution qui aidera à combler les écarts décrits ci-dessus et qui fournit une stratégie globale en matière de compétences afin de préparer la main-d'œuvre canadienne aux futurs changements technologiques et aux besoins de compétences en évolution.

Le laboratoire des compétences futures

Notre proposition demande une organisation pancanadienne sans lien de dépendance avec trois fonctions de base, des priorités d'investissement claires, un modèle de gouvernance solide, des voies de communication ouvertes avec d'autres intervenants et un moyen clair de définir la réussite.

Trois fonctions de base

1. Soutenir des approches novatrices en matière de perfectionnement des compétences. Le laboratoire des compétences futures solliciterait, sélectionnerait et cofinancerait des projets pilotes de formation novateurs qui abordent les écarts de compétences. Les propositions de projets pilotes seraient sollicitées auprès du secteur privé, des établissements d'enseignement, des gouvernements et des entités sans but lucratif avec une exigence que les soumissionnaires contribuent une part du financement requis. La part du projet pilote de financement du laboratoire des compétences futures pourrait varier d'un minimum de 30 % jusqu'à 90 % pour les programmes visant spécifiquement le perfectionnement des compétences parmi les groupes défavorisés (par exemple, les Canadiens autochtones, ceux qui sont déplacés économiquement par le repli des marchés financiers et des industries, les Canadiens handicapés)ⁱ.

Les organisations ayant présenté une demande partageraient la responsabilité avec le laboratoire des

ⁱ Veuillez consulter la note de service du Conseil consultatif sur la participation de l'effectif pour un examen plus détaillé des possibilités pour le Canada d'agrandir la main-d'œuvre parmi certains groupes défavorisés et augmenter le niveau de vie et la productivité économique globale.

compétences futures pour la conception, la mise en œuvre et la mesure des résultats du projet pilote et partageraient la propriété des résultats. Le laboratoire des compétences futures offrirait des conseils et une orientation sur la mise en œuvre. Comme condition préalable au soutien du financement commun, les organisations s'associeraient avec le laboratoire des compétences futures afin d'élaborer des principes et des mesures pour la réussite du projet pilote, et elles seraient d'accord de communiquer tous les résultats avec le laboratoire des compétences futures pour permettre la mesure rigoureuse des résultats.

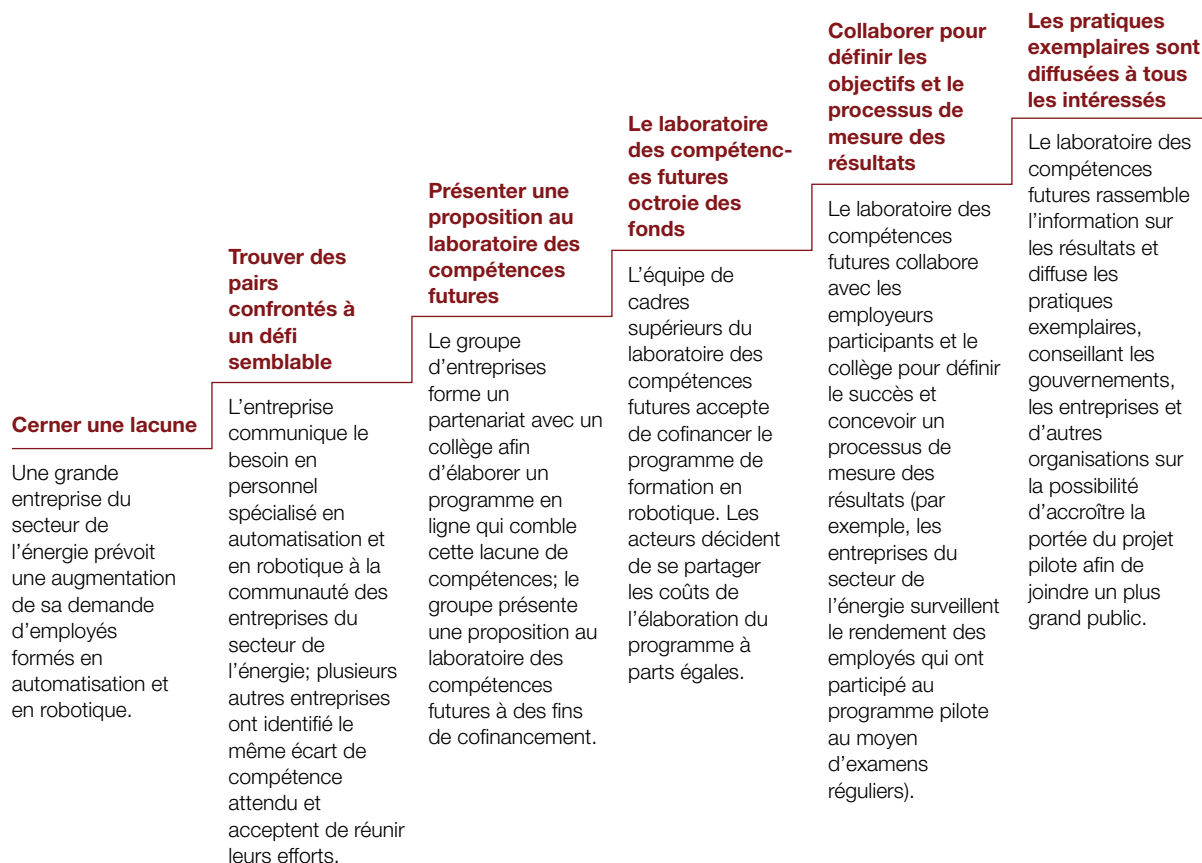
Offrir des incitatifs pour favoriser la participation du secteur privé. Alors que les sociétés sont souvent prêtes à investir dans le perfectionnement de compétences particulières pour leur entreprise, elles sous-investissent habituellement dans les compétences générales, par exemple la résolution de problèmes, la pensée critique et la persévérance. Le sous-investissement ne fera que s'aggraver au fur et à mesure que le rythme du roulement de la main-d'œuvre s'accélère, diminuant le rendement du capital investi de la formation professionnelle générale. Et comme il a été mentionné, des compétences de recherche, d'innovation et de mise à l'échelle de l'entreprise sont également requises. Pour s'associer avec les employeurs et les autres organisations, le laboratoire des compétences futures retirerait certains des risques financiers pour renforcer les compétences dont la nation a besoin.

Déterminer le niveau de cofinancement. La part du coût du programme pilote couvert par le laboratoire des compétences futures serait déterminée par la nature de la formation. Si les compétences requises comblaient un écart futur, sont généralement applicables et transférables, et sont nécessaires afin de rendre la main-d'œuvre nationale plus solide, le laboratoire des compétences futures devrait être disposé à investir dans le projet pilote. Il en est de même des projets pilotes ciblés au perfectionnement des compétences parmi les groupes défavorisés.

Prenons trois exemples hypothétiques :

- Un centre de technologie local élabore un programme semestriel des compétences fonctionnelles dont les membres ont déterminé comme étant sous-développé : les ventes, le marketing numérique et la gestion de produits. À la fin du projet pilote, le centre de technologie et le laboratoire des compétences futures mesurent les résultats par rapport aux mesures précises et les communiquent avec les pratiques exemplaires aux gouvernements, aux sociétés et autres organisations. Dans les sociétés membres, les employés nouvellement qualifiés optimisent le rendement de leur société et forment les autres travailleurs. Puisque ce projet pilote vise à élaborer des compétences pour lesquelles un écart réel a été observé, que ces compétences sont transférables entre plusieurs entreprises et qu'elles sont nécessaires au lancement et à la croissance des entreprises, le laboratoire des compétences futures pourrait choisir de financer de 60 à 70 % des coûts totaux.

Figure 1 Exemple de proposition de projet pilote pour le laboratoire des compétences futures



- Un groupe d'entreprises de fabrication détermine que leurs employés ont besoin de compétences non techniques plus solides, par exemple la communication, le travail d'équipe, la gestion et la résolution de problèmes. Il soumet une proposition pour un programme de mentorat pour les gestionnaires et les directeurs, dans lequel des conseillers offrent une aide virtuelle régulière pendant 12 mois. Le programme demande des indicateurs de rendement clés (IRC) pour chaque gestionnaire et directeur qui participe. À la fin du projet pilote, les résultats sont mesurés par rapport aux IRC et échangés, de même que les pratiques exemplaires, avec des gouvernements, des sociétés et d'autres organisations. Puisque les compétences non techniques perfectionnées sont hautement transférables à d'autres employés et sont importantes pour la création d'une main-d'œuvre résiliente et efficace pour l'avenir, le laboratoire des compétences futures s'engagerait au cofinancement d'environ 70 à 80 %.

- Une grande entreprise énergétique constate une pénurie de diplômés canadiens avec des connaissances en robotique et en apprentissage machine, des « compétences techniques ». Les coûts d'élaboration d'une formation spécialisée dans ces domaines sont considérables, et la méthodologie de formation est nouvelle et relativement non testée. L'entreprise énergétique échange avec quelques-uns de ses pairs partout au Canada et découvre qu'ils ont observé le même écart. Ensemble, les entreprises soumettent une proposition visant à élaborer un programme de formation pour des travailleurs de courte durée afin de mettre en place des capacités en robotique et en apprentissage machine, en s'inspirant des cours enseignés dans un collège en Ontario (voir la figure 1 à la page 11). Comme résultat, les employés embauchés jouissent d'un agrandissement du répertoire des talents canadiens. Le laboratoire des compétences futures est capable d'extraire de l'information sur les écarts de compétences dans le marché du travail canadien et des pratiques exemplaires du projet pilote, avec lesquelles il peut conseiller les gouvernements dans leurs dépenses liées aux compétences, incluant la mise à l'échelle générale de programmes efficaces ou un soutien continu pour des programmes à incidence élevée. Puisque les compétences en jeu sont parfois propres à une entreprise, le laboratoire des compétences futures s'engagerait à un niveau inférieur de cofinancement, peut-être 30 à 40 %. Si le projet pilote ciblait particulièrement le perfectionnement des compétences dans les collectivités autochtones, le cofinancement grimperait à environ 90 %.

Sélectionner des projets pilotes à cofinancer. Le laboratoire des compétences futures soutiendrait le perfectionnement des compétences dans chaque industrie, région et étape du cycle de vie de l'apprentissage. Voir l'encadré 2 pour des exemples de programmes du monde réel à incidence élevée que le laboratoire des compétences futures pourrait soutenir dans une étape de projet pilote.

2. Établir et élaborer de nouvelles sources de renseignements sur les compétences. Dans sa deuxième fonction, le laboratoire des compétences futures déterminerait les lacunes dans la mesure, la collecte des données et l'analyse des connaissances et des compétences au Canada. Des renseignements améliorés aideraient toutes les personnes concernées – les travailleurs, les employés, les étudiants, les parents, les décideurs et les fournisseurs de formation et d'éducation – à prendre de meilleures décisions informées²². Si cela est de grande valeur à cet égard, le laboratoire des compétences futures doit rendre toutes ses connaissances, ses données et ses résultats largement accessibles et visuellement compréhensibles aux travailleurs, aux chercheurs d'emploi et aux employeurs canadiens.

Dans les secteurs où des organisations comme Statistique Canada ou le Conseil de l'IMT ont un mandat clair pour la collecte et l'analyse des données, le laboratoire des compétences futures assumerait un rôle de conseiller en proposant des secteurs pour l'analyse de données. Dans d'autres secteurs où il existe des renseignements qui ne sont pas utilisés, le laboratoire des compétences futures soutiendrait des approches novatrices de collecte et d'analyse de données, par exemple, en tirant parti de données issues de son portefeuille de propositions de projets pilotes. Cela comprend les secteurs comme les attentes des employeurs sur les futurs besoins en matière de compétences, les signaux numériques provenant de sites Web d'affichage d'emplois et autres sources en ligne, et des liens entre les attestations d'études et les aptitudes.

Encadré 2

Certains programmes de formation existants sont des exemples des types de projets pilotes que le laboratoire des compétences futures pourrait soutenir au moyen du cofinancement.

Pour les apprenants postsecondaires et les apprenants à vie, le **George Brown College** investit dans l'élaboration et la prestation de cours d'apprentissage électronique à l'aide de laboratoires et de logiciels de simulation robotique, rejoignant un public d'étudiants grand et diversifié et réduisant au minimum les coûts de formation par étudiant.

Pour les jeunes filles, le **Programme national pour les filles d'Actua** et le **Défi Technovation** offre des camps d'entraînement pour perfectionner les compétences techniques, de plan d'entreprise et de présentation.

Pour les femmes qui veulent réintégrer le marché du travail, **Après** fournit un encadrement et une formation, un réseau de soutien et un accès direct à des possibilités d'emploi

Pour les apprenants à vie, le **Canada Learning Code** vise à offrir une éducation numérique à 10 millions de Canadiens au cours des 10 prochaines années au moyen de partenariats privés-publics, d'une formation des éducateurs et la recherche et la défense des droits.

Pour les femmes entrepreneures, le **camp d'entraînement Fierce Founders** de Communittech

offre aux fondateurs une occasion d'apprendre auprès d'entrepreneurs chevronnés sur comment peaufiner leur modèle et leur projet d'entreprise.

Pour les travailleurs autochtones, **BladeRunners** aide les 15 à 30 ans à acquérir des compétences liées à l'industrie locale. Soixante-dix pour cent des participants au programme sont des Autochtones.

Pour les jeunes, **l'école Brightworks** utilise un apprentissage axé sur les projets pour développer des compétences non techniques, comme le travail d'équipe, les communications et la résolution de problèmes.

Pour les étudiants de niveau secondaire, **SHAD** est un programme d'un mois pour apprendre le leadership dans les STIAM (sciences, technologie, ingénierie, arts et mathématiques).

Pour les jeunes défavorisés, la prochaine **coalition 40KEY** est un engagement entre étudiants pour relier des programmes de formation à des occasions d'emploi afin de s'assurer que les chercheurs d'emploi investissent dans les compétences demandées sur le marché du travail.

Portefeuille des projets pilotes. Le portefeuille des projets pilotes recueilli auprès des employeurs du secteur privé, des établissements d'enseignement et des organismes sans but lucratif informerait les décideurs et les fournisseurs d'enseignement au sujet d'où ils devraient concentrer leurs investissements et leurs efforts. À l'heure actuelle, les gouvernements reçoivent un nombre considérable de propositions non sollicitées pour un financement des programmes de formation chaque année, mais celles-ci ne sont pas regroupées et analysées pour en dégager les tendances. Le laboratoire des compétences futures générerait la sollicitation, l'examen, le regroupement et l'analyse de telles propositions et diffuserait largement les tendances observées dans les exigences en matière de compétences.

Données sur les employeurs. Les sociétés ont un rôle important dans la production et la collecte de renseignements sur le marché du travail et de telles données sur les employés sont une ressource essentielle aux compétences nécessaires aux prévisions. Un employeur pourrait ne pas savoir exactement combien d'ingénieurs il aura besoin dans cinq à dix ans, mais peut vraisemblablement formuler les types de compétences fondamentales (par exemple, la littéraire technique) dont il aura besoin. De tels employeurs conservent des données de haute qualité, quoique moins qu'auparavant puisque les prévisions professionnelles sont devenues plus difficiles. Le laboratoire des compétences futures envisagerait des façons de déverrouiller ces précieuses données exclusives, peut-être en embauchant des employés dans un sondage annuel sur les connaissances et les compétences et en offrant en échange un rapport sur les tendances et les constatations.

Signaux numériques. Bien que le prochain Conseil de l'IMT ait signalé son intention d'explorer les signaux numériques, le développement de l'expertise requise dépasse vraisemblablement la portée immédiate du Conseil de l'IMT. Le laboratoire des compétences futures comblerait cet écart en embauchant des scientifiques de données spécialisées pour prévoir les exigences en matière de compétences du marché à partir de sites de répertoires d'emplois (par exemple, LinkedIn, Crunchbase, AngelList et Talent Egg) et sélectionner des perspectives utiles provenant d'autres sources (par exemple, des sujets de conférences provenant de groupes comme NextGen et des priorités de recherche provenant d'établissements d'enseignement). De façon plus générale, le laboratoire des compétences futures devrait analyser régulièrement le paysage mondial pour des approches avant-gardistes et compréhensives de l'élaboration des compétences.

Attestations d'études et aptitudes. Finalement, le laboratoire des compétences futures pourrait utiliser les renseignements recueillis pour cerner des façons novatrices de lier les diplômes et les attestations d'études aux compétences et aux aptitudes. Il s'agit d'un défi complexe qui devra être abordé avec une approche nationale cohérente. Comme tactique politique, le laboratoire des compétences futures pourrait cartographier les compétences demandées par les employeurs, exprimées dans des propositions de projets pilotes, avec des renseignements sur les attestations d'études des employés qui ont été les plus performants dans le passé. Les progrès à cet égard offriraient une plus grande transparence aux employeurs qui cherchent à embaucher des travailleurs avec des compétences qui ne correspondent pas à des attestations d'études traditionnelles, et aux étudiants qui cherchent à obtenir les qualifications dont ils ont besoin pour réussir dans leur domaine de travail souhaité. Travailler afin de mettre en place des normes d'accréditation nationales créerait également une main-d'œuvre canadienne plus mobile au profit des employeurs qui embauchent à l'échelle nationale et des travailleurs qui seraient admissibles à un plus grand bassin d'emplois.

3. Définir les objectifs des compétences et conseiller les gouvernements sur les programmes axés sur les compétences. Le laboratoire des compétences futures mesurerait les résultats de ses initiatives et de ses projets pilotes des compétences et offrirait ces données pour informer sur les dizaines de milliers de dollars en décisions relatives au financement des programmes prises par les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. De plus, il regrouperait des renseignements au sujet des pratiques exemplaires et des leçons apprises. Ceux-ci auraient plusieurs utilisations, par exemple, ils pourraient être utiles pour examiner l'efficacité des investissements existants au Canada, des subventions d'emploi et autres transferts fédéraux dans la sphère de la formation. Le financement provenant de la programmation non performante peut être réaffecté à des méthodes plus efficaces, tel que déterminé par le laboratoire des compétences futures, en étroite collaboration avec les gouvernements provinciaux et territoriaux.

En fonction de son expérience dans l'identification, le soutien et la mesure des résultats des projets pilotes de formation et des initiatives de données, le laboratoire des compétences futures définirait un ensemble d'objectifs de compétences canadiens tournés vers l'avenir et appuyés par l'employeur et continuerait de les mettre à jour, au fur et à mesure de l'évolution des besoins. Ces objectifs seraient échangés avec le public et d'autres organisations au moyen de publications et deancements de données réguliers.

Le laboratoire des compétences futures effectuerait également le suivi de l'efficacité des ressources et des méthodes d'éducation et de formation particulières utilisées pour les divers programmes pilotes et échangerait une liste des ressources et des méthodes les plus efficaces avec des parties concernées et intéressées dans l'ensemble du Canada.

Priorités pour le cofinancement

Le laboratoire des compétences futures aurait trois grandes priorités lors du choix des programmes à cofinancer : le soutien d'un apprentissage à vie pour augmenter la résilience parmi les travailleurs pour la totalité de leur carrière professionnelle, explorer les innovations en enseignement postsecondaire et au moyen d'une formation des jeunes, établir les bases adéquates pour la résilience d'une future carrière et une plus grande productivité économique nationale. Bien que la politique d'éducation ne relève pas de la compétence fédérale, il existe une occasion pour le Canada d'un plus grand échange de renseignements sur les tendances du marché du travail et sur les pratiques éducatives novatrices pour assurer la meilleure éducation inclusive pour la réussite future de tous les Canadiens. Il existe une grande occasion dans l'espace de formation et d'éducation au Canada. Pour assurer le succès, l'organisation doit se concentrer sur les priorités essentielles dans chacun des trois groupes démographiques décrits ci-dessous.

Apprentissage continu et résilience de la main-d'œuvre. Le laboratoire des compétences futures déterminerait les interventions en développement de compétences novatrices pour les travailleurs de tout âge et dans toutes les industries. Avec l'objectif stratégique d'atténuer l'interruption de travail à plus long terme à partir de l'automatisation, du changement technologique et des autres forces du marché, le laboratoire des compétences futures classerait les programmes qui permettent aux travailleurs d'acquérir les compétences nécessaires par les employeurs, soit en développant des compétences dans leurs industries respectives ou en acquérant de nouvelles compétences nécessaires pour entrer dans d'autres secteurs ou types de travail. Les interventions pourraient inclure des approches novatrices au maintien en poste, la reformation pour les travailleurs qui ont quitté la population active afin de prendre soin de membres de la famille, et pour les chômeurs dans des secteurs bouleversés.

Le laboratoire des compétences futures devrait travailler afin d'élaborer une analyse de rentabilisation fondée sur le RCI pour une formation en développement de compétences essentielle, mais négligée par les employeurs canadiens de toute taille. Si une sensibilisation et un cofinancement ciblés ne convainquent pas plus d'employeurs canadiens à participer à une formation professionnelle ciblée, le laboratoire des compétences futures devrait travailler afin de renouveler la participation des employeurs à la formation et à l'apprentissage, en particulier parmi de plus petites entreprises avec de plus petits budgets.

Études postsecondaires. Le laboratoire des compétences futures appuierait des programmes pouvant fournir aux étudiants et aux nouveaux diplômés les compétences dont les employeurs ont besoin ou les compétences associées à un entrepreneuriat efficace et extensible. Ce soutien pourrait comporter plus d'occasions pour un apprentissage intégré au travail ou pour la prestation d'une formation directement liée aux besoins de compétences identifiés par le marché. Une collaboration accrue entre les employeurs et les établissements d'enseignement est la première étape afin de réduire l'écart entre les attentes de l'employeur et les compétences des diplômés. Même si plusieurs employeurs collaborent avec les établissements postsecondaires, ces ententes font souvent appel aux plus grands employeurs du Canada. Environ 70 % des grandes entreprises canadiennes collaborent avec les établissements postsecondaires pour appuyer les stages ou les programmes d'apprentissage coopératif²³. Cette proportion est beaucoup plus petite parmi les petites et moyennes entreprises. Le laboratoire des compétences futures pourrait travailler avec des organismes, par exemple la Table ronde sur le milieu des affaires, Universités Canada et Polytechnics Canada afin d'augmenter la collaboration, la communication et les occasions d'apprentissage expérimentales entre les employeurs et les institutions postsecondaires. Le laboratoire pourrait agir à titre d'entité relais, en cofinçant des programmes coopératifs novateurs ou en expérimentant par l'entremise de programmes multidisciplinaires, par exemple.

Le laboratoire des compétences futures se concentrerait sur la détermination des approches novatrices de perfectionnement des compétences dans les secteurs du commerce et les disciplines liées aux connaissances, donc la collaboration avec les collèges et les universités sera importante. La priorité pour le soutien du cofinancement irait aux projets pilotes qui développent des compétences importantes pour les futures réussites de travail et ne sont pas redondants à court terme au moyen de l'automatisation ou d'autres formes d'innovation.

Apprentissage par les jeunes. Le rythme sans cesse croissant des changements du marché du travail rend l'évolution continue de l'éducation holistique et la solide formation de base importantes pour les jeunes étudiants. Le laboratoire des compétences futures explorerait des approches novatrices de formation des jeunes et l'élaboration des compétences en mobilisant un soutien des employeurs et des groupes de l'industrie afin d'aider les jeunes Canadiens à apprendre au sujet des possibilités d'emplois futures. La création d'un programme et la prestation de l'éducation pour les jeunes s'inscrivent dans l'administration fédérale, provinciale et territoriale, et les gouvernements provinciaux et territoriaux intéressés auraient l'occasion de collaborer avec le laboratoire des compétences futures à leur discrétion. En dehors de l'environnement d'apprentissage officiel, il y a la portée du laboratoire des compétences futures pour appuyer les innovations dans les programmes de formation parascolaires, par exemple le Programme national pour les filles d'Actua ou le Défi Technovation (voir l'encadré 2 à la page 13).

Selon l'enquête sur les compétences des adultes de l'OCDE, les taux d'alphabétisme et de numératie parmi les jeunes Canadiens ont diminué au cours des dernières années²⁴. Tandis que les compétences de base en alphabétisme et en numératie ne se trouvent pas dans la portée des laboratoires des compétences futures, on espère que le système d'éducation continuera de développer et de peaufiner les conditions nécessaires au développement de ces compétences fondamentales durant toute l'éducation préscolaire des Canadiens.

Considérations essentielles en matière de conception

Gouvernance

Afin de déterminer la gouvernance optimale et le modèle opérationnel pour le laboratoire des compétences futures, nous avons examiné plusieurs exemples internationaux de pays qui ont entrepris des efforts d'une portée semblable (voir l'encadré 3 à la page 18). Nous avons trouvé un exemple très utile ici même au Canada, soit l'Institut canadien d'information sur la santé (ICIS).

L'ICIS est une organisation indépendante, sans but lucratif et financée par l'État qui apporte une orientation et des conseils sur des renseignements de santé et des conseils stratégiques au Canada. À l'aide du modèle de l'ICIS (voir l'encadré 4 à la page 20), nous recommandons que le laboratoire des compétences futures soit créé en tant qu'organisation sans lien de dépendance, dirigée et dotée d'une équipe interdisciplinaire nommée par des organisations gouvernementales (fédérales, provinciales et territoriales) et non gouvernementales. Bien que l'ICIS est une organisation considérable composée d'environ 750 employés, ce Conseil recommande que le laboratoire des compétences futures soit d'abord créé dans une taille et avec un niveau de financement beaucoup plus petits pour les cinq premières années d'exploitation, après lesquelles le succès et l'efficacité prouvés dans l'espace des compétences peuvent justifier une croissance et un élargissement des responsabilités graduelles (voir les passages ci-dessous au sujet de la direction et du personnel ainsi que de l'échelle).

L'indépendance pour le laboratoire des compétences futures est essentielle afin d'amener à la table tous les intervenants sur un pied d'égalité, afin d'être bien harmonisée avec les organisations intergouvernementales tout en évitant la perception d'une influence excessive du gouvernement fédéral, et afin de demeurer souple et bien informé. Contrairement à l'éducation, qui relève de l'administration provinciale et territoriale, les compétences doivent faire intervenir tous les niveaux de gouvernement, de même que le secteur privé, les organisations syndicales, les associations de l'industrie et les autres intervenants pour s'assurer que le Canada possède une stratégie solide et tournée vers l'avenir. Réaliser ce qui doit être fait dans l'espace des compétences serait difficile à faire dans le cadre actuel du soutien et des institutions. Un centre d'excellence pancanadien, comme celui que nous proposons, est un rouage essentiel dans l'équipement de l'analyse et du perfectionnement des compétences.

Exemples internationaux de programmes novateurs en matière d'acquisition de compétences.

Peu de pays ont entrepris une mesure stratégique à grande échelle et tournée vers l'avenir dans ce domaine, mais il y a des exemples partiels de Singapour, du Danemark, du Royaume-Uni, de l'Australie et des États-Unis dont le Canada peut tirer des leçons et des pratiques exemplaires. Dans la conception du laboratoire des compétences futures, nous recommandons que le gouvernement mène ses propres consultations avec les ministères de nos pays semblables qui ont exécuté des programmes similaires. L'exemple de SkillsFuture Singapore en est un particulièrement intéressant pour le laboratoire des compétences futures à considérer pour une demande au Canada.

SkillsFuture, Singapour. Lancé en 2016, SkillsFuture vise à investir dans le capital humain au moyen de l'éducation et de la formation. Le crédit SkillsFuture fournit à chaque Singapourien de plus de 25 ans un crédit de 500 \$ à utiliser pour un éventail de cours de formation et d'éducation appuyés par le gouvernement. Le crédit n'expire jamais et est rechargé périodiquement au cours de la carrière de la personne. L'objectif du programme consiste à faire de chaque étudiant et travailleur le chef de son propre parcours d'apprentissage dans lequel ils sont libres de choisir le type de formation dont ils ont besoin pour réaliser leurs propres objectifs de carrière, que ce soit en s'orientant vers une nouvelle industrie ou en acquérant des compétences techniques ou des compétences non techniques. SkillsFuture utilise un cadre des compétences afin de favoriser une prise de décisions informée par les étudiants, les employés, les employeurs et les fournisseurs de formation. Le cadre fournit des renseignements, par exemple des profils de la main-d'œuvre, des cheminements professionnels et des tendances des salaires, et des ensembles de compétences de rôles particuliers. Une liste de programmes de formation qui aborde les écarts de compétences dans chaque secteur et le rôle est incluse dans le cadre. Lancé seulement en 2016, Singapour déploie graduellement ce cadre secteur par secteur. Plus de renseignements sont disponibles ici : www.skillsfuture.sg

Formation professionnelle adulte, Danemark. Les chômeurs au Danemark bénéficient du droit à une « offre d'activation », qui peut être utilisée pour une formation en cours d'emploi privée, une formation en cours d'emploi publique, une formation en classe ou des programmes résiduels comme une aide à la recherche d'emploi ou une orientation. La formation en cours d'emploi privée et publique a lieu en milieu de travail sous forme d'apprentissage intégré au travail, les organisations privées reçoivent une subvention salariale de 50 % pour une période maximale de 12 mois afin d'inciter la participation au programme, tandis que les emplois dans les institutions publiques paient un salaire fixe. Les programmes offerts ont pour objectif de développer des aptitudes dans 120 compétences, chacune s'appliquant à plus d'un domaine de travail unique. Les types de formation comprennent le perfectionnement de compétences propres à l'emploi, de compétences générales et de compétences en relations de travail. Plus de renseignements sont disponibles ici : eng.uvm.dk

UKCES Futures Programme, Royaume-Uni. Lancé en 2014, le UK Futures Programme a mis à l'essai des approches novatrices en matière de perfectionnement de la main-d'œuvre grâce à des co-investissements avec des employeurs et l'industrie. Le UKCES a participé à la mesure des résultats en temps réel de toutes les initiatives soutenues, et a identifié ce qui fonctionnait bien pour les décideurs et les entreprises à intégrer dans leurs propres pratiques de formation et d'apprentissage. Plus de renseignements sont disponibles ici : www.gov.uk/government/publications/ukces-futures-programme-an-introduction

Emplois en Nouvelle-Galles-du-Sud, Australie. En 2016, l'état australien de Nouvelle-Galles-du-Sud s'est engagé à travailler vers une formation professionnelle et un système de formation empilable, dans lequel les compétences existantes des travailleurs peuvent être mesurées et bâties de manière efficace avec de nouveaux modules de formation. Offrir de « petits » cours dont chacun ajoute différentes compétences de travail techniques et non techniques, par exemple la communication interactive ou des compétences spécialisées en robotique, permet aux employés à la mi-carrière d'ajouter des compétences pour un petit investissement de temps. Le programme repose sur des qualifications axées sur les compétences pour évaluer le niveau de compétences actuel d'un employé à la recherche d'une formation additionnelle. Plus de renseignements sont disponibles ici : www.jobsforNSW.com.au

[Pipeline des talents techniques de New York], États-Unis. En 2014, le maire de New York a annoncé le lancement d'un [pipeline de talents techniques] pour appuyer la croissance du secteur technique et élargir le bassin de talents techniques qualifiés locaux. Une partie de ce programme comprenait l'exploitation des données sur le marché du travail en ligne afin de mieux comprendre l'état actuel de l'écosystème technique. L'initiative a analysé les données agrégées de LinkedIn afin d'établir les compétences techniques « en demande » en temps réel. Le [pipeline des talents techniques de New York] a exploité cette nouvelle source de renseignements sur le marché du travail afin de mobiliser les partenaires de l'industrie pour créer et livrer des programmes de compétences techniques pour aider à combler ces lacunes (par exemple, des programmes de formation en compétences techniques, des bourses d'études, la recherche critique et le soutien au financement). Plus de renseignements sont disponibles ici : www.techtalentpipeline.nyc

Responsabilité. Bien que son orientation stratégique soit non gouvernementale et politiquement neutre, il faudra tenir compte de la structure de responsabilisation et d'établissement de rapports optimale pour le laboratoire des compétences futures. En prenant par exemple l'ICIS, l'organisation rend compte sur le plan financier à ses organismes de financement, à Santé Canada et aux ministères de la Santé des provinces et des territoires. Le laboratoire des compétences futures élaborerait une structure semblable afin de maintenir la transparence en matière de financement, des activités et des résultats. Le gouvernement fédéral devrait travailler avec les ministères et les organismes pour élaborer la configuration appropriée.

Direction et personnel. Une équipe de direction interdisciplinaire ferait en sorte que l'organisation sert un grand public. Les membres proviendraient du secteur privé, du secteur à but non lucratif et du secteur de l'éducation (les praticiens et les chercheurs en éducation) représentant toutes les étapes de l'apprentissage à vie. L'équipe de direction serait responsable du fonctionnement et de l'orientation stratégique du laboratoire des compétences futures, incluant l'approbation de projets pilotes et d'initiatives de renseignements à cofinancer, et la détermination des objectifs de compétences canadiens. La taille de l'équipe de direction devrait être suffisamment grande pour représenter efficacement de multiples perspectives, mais suffisamment petite pour que le groupe puisse fonctionner avec souplesse et efficacité – une équipe composée de huit à dix membres pourrait trouver un juste équilibre. Plus important encore, l'équipe des cadres du laboratoire des compétences futures devrait solliciter officiellement des conseils auprès des ministères du Travail et de l'Éducation des provinces et des territoires afin de s'assurer que les décideurs participent au processus. De plus, l'équipe serait constamment à la recherche d'expertise provenant d'organisations syndicales, d'associations de l'industrie et d'organismes d'accréditation pertinents, et de Statistique Canada.

Nous recommandons que le président-directeur général du laboratoire des compétences futures ne soit pas lié au gouvernement fédéral afin de s'assurer que l'organisation soit perçue et agie de façon neutre et objective. De plus, il est essentiel au succès du laboratoire des compétences futures en tant qu'organisation souple, novatrice et tournée vers l'avenir que le président-directeur général soit entrepreneurial dans son esprit et sa structure, et un leader collaboratif qui peut réunir efficacement des intervenants.

Les employés à temps plein seraient composés de chercheurs, d'analystes, de scientifiques de données, de technologues et de spécialistes du marketing. Ils seraient responsables d'attirer et d'analyser des propositions de projet pilote et de soumettre une courte liste de propositions à l'équipe de direction, rassemblant une bibliothèque de possibilités de compétences et d'écarts de compétences, et de collaborer avec des chefs de projets pilotes cofinancés pour définir des mesures de projet, mesurer les résultats et de mettre en place et de communiquer des pratiques exemplaires. L'orientation stratégique du laboratoire des compétences futures, telle que définie par l'équipe des cadres, déterminerait le nombre d'employés à temps plein appropriés pour les cinq premières années de fonctionnement.

Encadré 4

Principes à apprendre de l'ICIS

Indépendant et sans but lucratif afin de garantir l'impartialité.

Financé par des accords bilatéraux entre le gouvernement fédéral et les ministres provinciaux et territoriaux.

Responsable sur le plan financier envers Santé Canada, les gouvernements provinciaux et territoriaux et le public canadien.

Gouverné par une équipe interdisciplinaire, nommée par des organisations gouvernementales et non gouvernementales.

Fournit un **libre accès à l'information** pour les gouvernements, les fournisseurs et les Canadiens.

Informe les décideurs au moyen de recommandations fondées sur des éléments probants.

Échelle. Pour réaliser son mandat d'investir dans des approches novatrices de perfectionnement des compétences et de collecte de renseignements sur le marché du travail, le laboratoire des compétences futures devrait cibler un financement de 100 millions de dollars par année pour ses cinq premières années, bien que cela pourrait raisonnablement commencer avec moins de 100 millions de dollars puisque cela fonctionne pour créer un pipeline de propositions de projets pilotes. Ce niveau de financement a été déterminé en examinant les budgets annuels initiaux d'organisations comparables, incluant l'ICIS. Dans sa cinquième année d'exploitation, le laboratoire des compétences futures devrait faire l'objet d'une évaluation de ses succès récents en identifiant de nouvelles pratiques exemplaires en formation et en perfectionnement de compétences, en plus de la collecte de données. Si cela s'avère une réussite, le gouvernement peut choisir d'élargir le financement et la portée des activités du laboratoire des compétences futures.

Un financement annuel de 100 millions de dollars permettrait au laboratoire des compétences futures de rejoindre directement plus de 20 000 travailleurs et étudiants par année, en supposant un coût par intervention de 7 700 dollars par personne et un taux de cofinancement moyen de 50 %²⁵. Les coûts pourraient être inférieurs pour certains projets pilotes, par exemple ceux qui utilisent des instructions par voie numérique. Ceci est une estimation conservatrice et représente l'incidence et la portée éventuelles des initiatives du laboratoire des compétences futures de la façon la plus directe. En outre, le laboratoire des compétences futures présenterait d'importants avantages indirects en validant des programmes pilotes innovateurs (qui peuvent ensuite être élargis par des gouvernements et des organismes) et en regroupant et en disséminant l'information.

Les décisions d'élargir les projets pilotes efficaces seraient prises par les gouvernements individuels pour leurs administrations respectives ou par les employeurs et les organismes à but non lucratif pour leurs propres programmes de formation et de perfectionnement des compétences. Au fur et à mesure que le laboratoire des compétences futures entre à maturité et que les projets pilotes initiaux sont fructueux, nous recommandons qu'un processus plus détaillé pour le déploiement ou la mise à niveau de projets pilotes efficaces soit mis en place par ces intervenants.

Interaction avec d'autres ministères pertinents du gouvernement

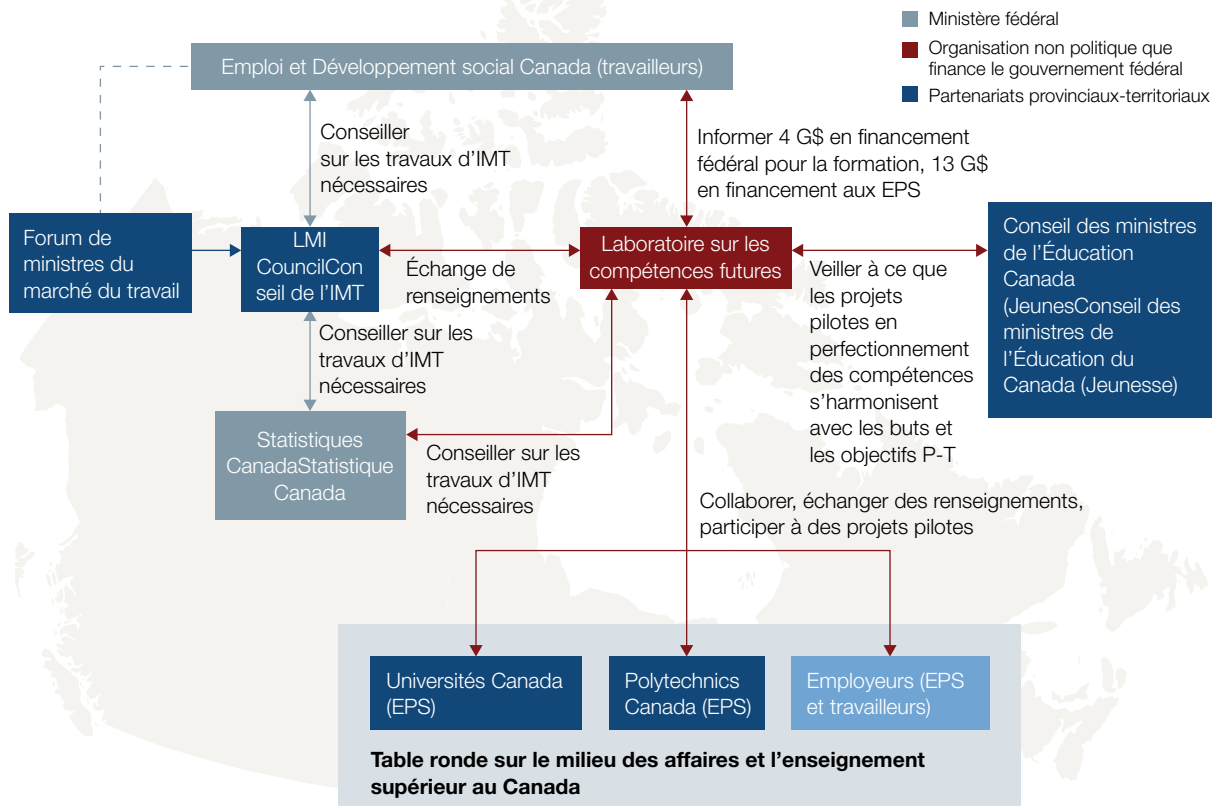
Pour éviter la redondance et viser la création de valeurs complémentaires, le laboratoire des compétences futures aurait besoin de collaborer avec des organisations existantes, en particulier le Forum des ministres du marché du travail (FMMT) et son Conseil de l'IMT, le Conseil des ministres de l'Éducation (Canada) (CMEC), Statistique Canada, la Table ronde sur le milieu des affaires et l'enseignement supérieur au Canada, Universités Canada et Poytechnics Canada (voir la figure 2 à la page 22). Le laboratoire des compétences futures jouerait un rôle complémentaire aux travaux importants de ces entités et devrait être considéré comme une ressource supplémentaire afin que les intervenants expérimentent des approches novatrices de perfectionnement des compétences et de production de renseignements. En particulier, la participation du laboratoire des compétences futures avec les organismes gouvernementaux et les partenariats provinciaux et territoriaux pourrait inclure ce qui suit :

FMMT et CMEC : Le laboratoire des compétences futures fournirait des conseils et des recommandations au FMMT et au CMEC sur les objectifs de compétences, le perfectionnement des compétences et les priorités des mesures, y compris l'établissement de rapports sur les résultats. Les recommandations du laboratoire des compétences futures pourraient être utilisées par le FMMT pour aider à orienter environ 4 milliards de dollars en investissements en formation, et des investissements de plus de 13 milliards de dollars en éducation postsecondaire. Le CMEC pourrait travailler avec le laboratoire des compétences futures pour s'assurer que les programmes pilotes cofinancés sont harmonisés avec les buts et les objectifs généraux des systèmes d'éducation dans les provinces et les territoires.

Conseil de l'IMT et Statistique Canada : Le laboratoire des compétences futures déterminerait les lacunes dans la mesure des compétences et les données et recommanderait des secteurs de collecte, d'analyse et de communication de renseignements au Conseil de l'information sur le marché du travail et à Statistique Canada. Bien qu'il ne soit pas entièrement opérationnel, le Conseil de l'IMT doit mettre l'accent sur la normalisation de grands ensembles de données de travail provincial, un engagement essentiel pour améliorer la qualité et l'exactitude des renseignements sur le marché du travail au Canada. Le laboratoire des compétences futures peut effectuer ce travail en fonctionnant comme un espace d'essai pour l'identification de nouvelles sources de données des compétences et du marché du travail, numériques ou autres. Afin d'assurer l'harmonisation et l'uniformité des efforts nationaux de l'IMT, le statisticien en chef de Statistique Canada pourrait être représenté dans le laboratoire des compétences futures, tout comme dans le Conseil de l'IMT.

Figure 2

La position de Compétences futures Canada dans le système existant



La mise en place du laboratoire des compétences futures doit s'accompagner d'un renforcement des autres organisations participant à la mesure des compétences, en particulier Statistique Canada et le prochain Conseil de l'IMT. Sans une action coordonnée, la valeur d'un organe consultatif indépendant, comme le laboratoire des compétences futures, serait limitée. D'abord et avant tout, on devrait accorder à Statistique Canada un financement accru afin d'élargir ses sondages sur le marché du travail, de participer à une plus grande analyse des résultats et de rendre les résultats largement accessibles et compréhensibles sans frais au public.

Mesurer le succès

Le laboratoire des compétences futures serait responsable de mesurer les résultats des projets pilotes qu'il cofinance et l'efficacité de ses propres processus, qui devraient inclure un mécanisme transparent pour les employeurs, les gouvernements, les établissements d'enseignement et les organismes sans but lucratif afin de proposer, mener et cofinancer la formation nécessaire. Le laboratoire des compétences futures serait également mesuré selon la manière dont il fonctionne comme source de renseignements nouveaux, significatifs et prospectifs et comme un organe consultatif pour la diffusion de renseignements. Le succès de ses processus serait mesuré par l'augmentation de l'innovation utile dans les programmes d'apprentissage et de formation, un appariement plus efficace des ensembles de compétences et des compétences des employés pour l'évolution des besoins des employés, et une meilleure utilisation de la mesure des compétences parmi les employés, les décideurs et les établissements d'enseignement et de formation.

En ce qui concerne les macros, le laboratoire des compétences futures s'efforcera d'atteindre des résultats spécifiques sur le marché du travail pour l'économie canadienne. Ces résultats incluent positionner le Canada au niveau des chefs de l'OCDE selon le niveau et la portée de la formation appuyée par les employeurs, améliorer les perceptions des employés de l'aptitude au travail des récents diplômés, une réduction de la durée des périodes moyennes de chômage, un niveau de scolarité plus élevé et une croissance d'emploi pour les populations vulnérables, et une réintégration en douceur au sein de la main-d'œuvre pour ceux qui quittent temporairement la population active.

Conclusion

L'économie évolue rapidement. Les progrès réalisés dans le domaine de l'automatisation et de la numérisation, jumelés aux forces soutenues de la mondialisation, donnent lieu à des marchés du travail fluides et mobiles où les besoins en compétences des employeurs évoluent rapidement et où les travailleurs changent d'emplois et d'industries plus souvent que par le passé. Pour préparer les étudiants et les travailleurs canadiens pour le marché du travail de l'avenir, le Canada doit, de toute urgence, créer de nouvelles approches en ce qui a trait à la formation et au perfectionnement des compétences. Le laboratoire des compétences futures offrirait un forum pour tous les ordres de gouvernement, les employeurs, les éducateurs et les autres intervenants qui participent activement à l'édification d'une main-d'œuvre résiliente et hautement spécialisée et leur permettrait de joindre leurs efforts pour mettre à l'essai de nouvelles méthodes de prestation de formation et échanger des pratiques exemplaires entre administrations et industries. ■

Remerciements

Le Conseil consultatif en matière de croissance économique tient à remercier les nombreux experts de l'industrie, les organismes de recherche, les universitaires, les organismes sans but lucratif, les organismes gouvernementaux et les autres intervenants qui ont pris le temps d'offrir leur expertise et une orientation durant ce processus.

¹ *The Talented Mr. Robot : The Impact of Automation on Canada's Workforce*. Brookfield Institute for Innovation and Entrepreneurship. Juin 2016.

² Brynjolfsson, Erik et Andrew McAfee, *The Second Machine Age: Work Progress and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. 2014.

³ *Artificial Intelligence, Automation, and the Economy*, bureau exécutif du président des États-Unis, décembre 2016.

⁴ *The New Work Mindset : 7 new job clusters to help young people navigate the new work order*, The Foundation for Young Australians, 2016.

⁵ Drummond, Don et Cliff Halliwell, *Labour market information: an essential part of Canada's skills agenda*, Business Council of Canada, juin 2016.

⁶ *Skill Mismatch and Public Policy in OECD Countries*, Documents de travail du Département des affaires économiques de l'OCDE, 2015.

⁷ Population ayant suivi un enseignement supérieur, *Panorama de l'éducation : Niveau de formation et situation au regard de l'emploi*, données de l'OCDE, consulté en novembre 2016.

⁸ *Where machines could replace humans—and where they can't (yet)*, McKinsey Quarterly, juillet 2016.

⁹ *The Talented Mr. Robot : The Impact of Automation on Canada's Workforce*. Brookfield Institute for Innovation and Entrepreneurship. Juin 2016.

¹⁰ *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, le Forum économique mondial, janvier 2016.

¹¹ *Global Information Technology Report 2015*, le Forum économique mondial, 2015.

¹² *The Internet Economy in the G-20 : The \$4.2 trillion Growth Opportunity*, The Boston Consulting Group, mars 2012.

¹³ *Developing Canada's Future Workforce: A Survey of Large Private-Sector Employers*, Business Council of Canada, mars 2016.

¹⁴ *Developing Canada's Future Workforce: A Survey of Large Private-Sector Employers*, Business Council of Canada, mars 2016.

¹⁵ *The 2016 Global University Employability Survey and Ranking. Emerging*. 2015.

¹⁶ Grant, Michael, *Aligning Skills Development with Labour Market Need*, Ottawa : Le Conference Board du Canada. 2016.

¹⁷ Grant, Michael, *Brain Gain 2015 : The State of Canada's Learning Recognition System*. Ottawa : Le Conference Board du Canada, 2016.

¹⁸ *Learning as a Lever for Performance : Learning and Development Outlook*. Le Conference Board du Canada. 2015.

¹⁹ *Combien d'adultes participent à des activités de formation? Regard sur l'éducation*, OCDE, 2011.

²⁰ Statistique Canada, Enquête sur la population active.

²¹ *Developing Canada's Future Workforce : A Survey of Large Private-Sector Employers*, Business Council of Canada, mars 2016.

²² Drummond, Don et Cliff Halliwell, *Labour market information: an essential part of Canada's skills agenda*, Business Council of Canada, juin 2016.

²³ *Developing Canada's Future Workforce : A Survey of Large Private-Sector Employers*, Business Council of Canada, mars 2016.

²⁴ *L'enquête sur les compétences des adultes (PEICA) 2008-2013*. OCDE.

²⁵ *Rapport de contrôle et d'évaluation de l'assurance-emploi 2014-2015*. Emploi et développement social Canada. 2015.