



**FORMER LA  
MAIN-D'ŒUVRE  
DE DEMAIN**

*Une responsabilité partagée*

Comité d'experts de la première ministre pour le  
développement d'une main-d'œuvre hautement qualifiée

Rapport présenté à l'honorable Kathleen Wynne, première ministre de l'Ontario

Juin 2016



La Fonction publique de l'Ontario s'efforce de faire preuve de leadership quant à l'accessibilité. Notre objectif est de nous assurer que tous les employés du gouvernement de l'Ontario et tous les membres du public que nous servons ont accès à tous les services, produits et installations du gouvernement. Ce document, ou l'information qu'il contient, est offert en formats substitués sur demande. Veuillez nous faire part de toute demande de format substitué en appelant ServiceOntario au 1 800 668-9938 (ATS : 1 800 268-7095).

# Lettre à la première ministre

---

Madame la Première Ministre,

Au nom du Comité d'experts pour le développement d'une main-d'œuvre hautement qualifiée, je suis heureux de présenter notre rapport et nos recommandations sur la stratégie. Nous espérons que le présent rapport inspirera l'adoption de mesures qui, une fois mises en œuvre, contribueront au développement de la main-d'œuvre hautement qualifiée et amélioreront les perspectives économiques de l'Ontario. Nous espérons également que le présent rapport contribuera à mettre en lumière le bon travail que les organismes et les collectivités de la province ont déjà entrepris à cet égard.

Notre Comité est conscient de l'importance et du caractère opportun de son mandat. Les problèmes décrits dans le présent rapport ne sont pas nécessairement nouveaux, mais les changements démographiques et le progrès technique font qu'il est urgent d'agir. Nous devons intervenir maintenant afin que l'économie en évolution de l'Ontario puisse tirer le meilleur parti possible des occasions qui se présentent.

Au cours des derniers mois, nous avons fait participer des intervenants et soigneusement soupesé les idées, les opinions et les conseils que nous avons reçus. Nous avons également examiné comment nos recommandations pouvaient être orientées par des politiques publiques efficaces, des pratiques exemplaires et des recherches rigoureuses.

Notre Comité reconnaît que l'Ontario doit aller au-delà des modèles établis en ce qui a trait au perfectionnement de la main-d'œuvre. Il a besoin de méthodes nouvelles et collaboratives pour soutenir le talent individuel, l'innovation et l'entrepreneuriat, ainsi que pour offrir de nouveaux incitatifs et débouchés. Faisons une analogie avec le monde du sport. Nous relevons que les entraîneurs qui ont du succès recherchent et recrutent activement des joueurs de talent. Ils développent les forces et les aptitudes de chaque joueur et, en faisant preuve de discipline et de patience, bâtissent une équipe gagnante. Ils ont également conçu de solides stratégies de développement des joueurs, notamment le dépistage chez les jeunes joueurs des ligues mineures, et procurent à ces derniers de réelles occasions de jouer. Quel est l'équivalent pour l'Ontario en ce qui concerne le développement de la main-d'œuvre?

Le Comité estime que les recommandations contenues dans le présent rapport répondent aux besoins de main-d'œuvre de l'Ontario et que, si tous les partenaires s'unissent pour agir, la province disposera du capital humain dont elle a besoin pour croître et prospérer.

Pour réussir, il faudra que tous les partenaires – les employeurs, les éducateurs, les syndicats, les collectivités et tous les paliers de gouvernement – redéfinissent ce qui constitue un apprentissage et comprennent comment les milieux de travail changent. Ils doivent aussi savoir pourquoi il faut adapter les rôles et responsabilités respectifs pour que notre population et notre économie puissent donner leur plein potentiel.

Nous vous remercions de nous avoir offert l'occasion de fournir des conseils sur ce sujet très important et nous sommes confiants que le gouvernement fera sa part pour assurer la réussite de la mise en œuvre des recommandations du Comité.



Sean Conway, président

Comité d'experts de la première ministre pour le développement d'une main-d'œuvre hautement qualifiée

# Table des matières

---

Résumé .....	2
Introduction .....	5
Vision .....	10
Constatations du Comité et thèmes principaux .....	14
1. Thème fondamental : Partenariats et leadership local .....	18
2. Thème fondamental : Information sur le marché du travail .....	23
3. Apprentissage par l'expérience et mentorat .....	25
4. Promotion de multiples cheminements de carrière .....	29
5. Investissement stratégique dans le capital humain .....	32
6. Habiletés et compétences .....	35
Rôle du gouvernement dans la mise en œuvre .....	38
Rôle du gouvernement fédéral .....	39
Mesure de la réussite .....	43
Conclusion .....	45
Remerciements .....	46
Bibliographie .....	47
Glossaire .....	52
Annexe A : Résumé des recommandations .....	57
Annexe B : Échéancier de mise en œuvre proposé .....	67
Annexe C : Contenu des consultations .....	68
Annexe D : Mandat et portée des travaux du Comité d'experts .....	71
Annexe E : Biographies des membres du Comité .....	72
Annexe F : Résumé des intervenants consultés .....	75

# Résumé

---

À l'automne 2015, l'Ontario a nommé les cinq membres du Comité d'experts de la première ministre pour le développement d'une main-d'œuvre hautement qualifiée (le « Comité ») : le président Sean Conway et les membres Carol Campbell, Ph. D., Robert Hardt, Alison Loat et Pradeep Sood. (Voir l'annexe E : Biographies des membres du Comité.) Les membres du Comité ont été choisis en fonction de leur expérience professionnelle, de leurs connaissances du climat des affaires, de leurs liens avec divers groupes d'intervenants et de leur compréhension des employeurs, du monde de l'éducation et du secteur public, ainsi que des questions touchant le marché du travail.

Le Comité a reçu le mandat d'élaborer une stratégie intégrée pour aider la main-d'œuvre actuelle et future de la province à s'adapter aux exigences d'une économie du savoir axée sur la technologie, en établissant un pont entre les milieux du perfectionnement des compétences, de l'éducation et de la formation. Le Comité a été chargé de recommander un ordre du jour clair et un ensemble d'orientations clés à l'intention du gouvernement et des intervenants au plus tard en août 2016.

Au cours de ses travaux, le Comité a rencontré un large éventail de parties intéressées : employeurs, éducateurs, syndicats, étudiants, organismes de formation et groupes communautaires, notamment. Le Comité a assisté à un certain nombre d'assemblées publiques, y compris le Sommet sur les talents et les compétences dans la nouvelle économie de 2016, qui s'est tenu à Oshawa à la fin de janvier 2016. Il a également passé en revue et examiné les plus récentes recherches sur les pratiques exemplaires utilisées dans d'autres territoires de compétence au Canada et ailleurs dans le monde. L'aboutissement de ce travail est présenté dans ce document final sur la stratégie (le « rapport »).

Le rapport a été préparé en partant du principe que la main-d'œuvre de l'Ontario en est depuis longtemps la force motrice, mais que, pour être concurrentielle et réussir dans une économie qui évolue rapidement, elle doit posséder les compétences et pouvoir profiter des occasions nécessaires pour répondre aux besoins liés aux emplois actuels et futurs. Le Comité entrevoit une économie ontarienne dans laquelle les employeurs comprennent que le capital humain est aussi précieux et nécessaire pour la croissance de l'entreprise et de la productivité que les autres formes de capital. Cette économie encouragerait et soutiendrait également l'entrepreneuriat et l'innovation.



À court terme, cela signifie que les employeurs ontariens doivent se joindre à leurs partenaires du milieu de l'éducation, du marché du travail, du gouvernement et des autres secteurs de la société pour répondre activement et avec créativité aux besoins régionaux et sectoriels du marché du travail. Il faut aussi que les groupes sous-représentés tels que les travailleurs âgés, les néo-Canadiens, les Autochtones et les personnes handicapées soient mieux intégrés dans une économie qui se transforme rapidement sous l'effet des changements démographiques et technologiques.

Le Comité a formulé 28 recommandations regroupées en six thèmes clés et deux autres domaines. Le gouvernement doit montrer la voie en mettant en œuvre les quatre recommandations suivantes :



1. Établir une Table de planification et de concertation (TPC) présidée par des représentants des employeurs, du monde de l'éducation et du gouvernement. Cette table serait un organisme officiel et institutionnalisé, chargé de produire des résultats dans le domaine du perfectionnement des compétences et des possibilités d'apprentissage par l'expérience qui contribuent à resserrer les liens avec l'emploi et l'entrepreneuriat. Il ne doit pas s'agir d'un organisme dirigé par le gouvernement. La TPC doit toutefois bénéficier du soutien ferme et actif de tous les intervenants. (Recommandation 1-1)



2. Mettre en place au gouvernement provincial un Bureau de la planification et du perfectionnement de la main-d'œuvre pour diriger la mise en œuvre des recommandations du Comité et appuyer le rôle du gouvernement à la Table de planification et de concertation. (Recommandation 1-2)



3. Le gouvernement de l'Ontario doit exercer un rôle de chef de file sur le plan de l'élaboration et de la mise à la disposition du public de renseignements de qualité sur le marché du travail, de sorte que tout le monde puisse prendre de meilleures décisions reposant sur des renseignements opportuns, pertinents et compréhensibles. Le Comité encourage fortement le gouvernement de l'Ontario à utiliser le Forum des ministres du marché du travail (FMMT) pour procéder à cette importante réforme. (Recommandation 2-1)



4. L'élargissement des possibilités d'apprentissage par l'expérience, qui est essentiel à la réussite dans le domaine du perfectionnement des compétences. Par conséquent, l'Ontario devrait s'engager à renforcer et à élargir les possibilités d'apprentissage par l'expérience dans les établissements d'enseignement secondaires et postsecondaires et



ceux de l'enseignement aux adultes. Comme première étape, l'Ontario soit s'engager à ce que chaque étudiant ait au moins une occasion d'apprentissage par l'expérience avant la fin de ses études secondaires (en plus des exigences actuelles concernant le bénévolat) et au moins une avant d'obtenir son diplôme d'études postsecondaires. (Recommandation 3-2)

Le Comité recommande qu'à court terme, on donne priorité à l'établissement de la Table de planification et de concertation, car ce groupe jettera les bases qui soutiendront la mise en œuvre des autres recommandations.

La mise en œuvre de ces recommandations est une responsabilité partagée de toutes les parties. Ces parties doivent collaborer pour : 1) communiquer et faire preuve d'ouverture d'esprit envers les possibilités de différentes méthodes d'apprentissage; 2) comprendre la nature changeante du travail; 3) repenser les rôles et les responsabilités traditionnels en ce qui concerne le développement efficace et opportun du marché du travail.

Le Comité croit fermement qu'une formation efficace axée sur les compétences est également une responsabilité partagée et que toutes les parties doivent collaborer. Toutes les personnes concernées doivent comprendre que les collectivités ont un rôle d'une importance cruciale à jouer dans la conception et la réalisation de programmes efficaces. La réussite de la formation axée sur les compétences est un aspect fondamental du développement économique local qui exige un leadership communautaire, l'engagement des collectivités et une sensibilité aux conditions locales et régionales. Rien ne peut remplacer des intermédiaires solides et crédibles qui peuvent centrer l'attention et le soutien communautaires sur l'important travail qui doit être effectué dans ce domaine essentiel de politique publique. La vitesse à laquelle évolue l'économie mondiale nécessite que nous relevions ce défi.

# Introduction

---

À l'heure actuelle, l'Ontario évolue à l'intérieur d'un environnement économique mondial que le Forum économique mondial a décrit comme étant le commencement de la quatrième révolution industrielle.

La main-d'œuvre de l'Ontario est diversifiée et est reconnue comme étant très compétente. Le pourcentage d'élèves obtenant un diplôme dans les cinq années suivant le début de leurs études secondaires, en 9<sup>e</sup> année, a atteint 85,5 % en 2015, ce qui constitue une hausse par rapport aux 84,3 % de 2014<sup>1</sup>. En 2014, 66 % des adultes ontariens possédaient un diplôme d'études postsecondaires, ce qui est supérieur à n'importe quel pays membre de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)<sup>2</sup>.



*Les développements survenant dans des domaines auparavant sans lien, comme l'intelligence artificielle, la robotique, la nanotechnologie, l'impression 3D et la génétique, tirent parti les uns des autres et s'amplifient mutuellement. Parallèlement à cette révolution technologique se trouve un ensemble plus vaste de développements socioéconomiques, géopolitiques et démographiques ayant des répercussions pratiquement équivalentes sur les facteurs technologiques<sup>3</sup>.*

Forum économique mondial  
*The Future of Jobs, 2016*  
(traduction libre)

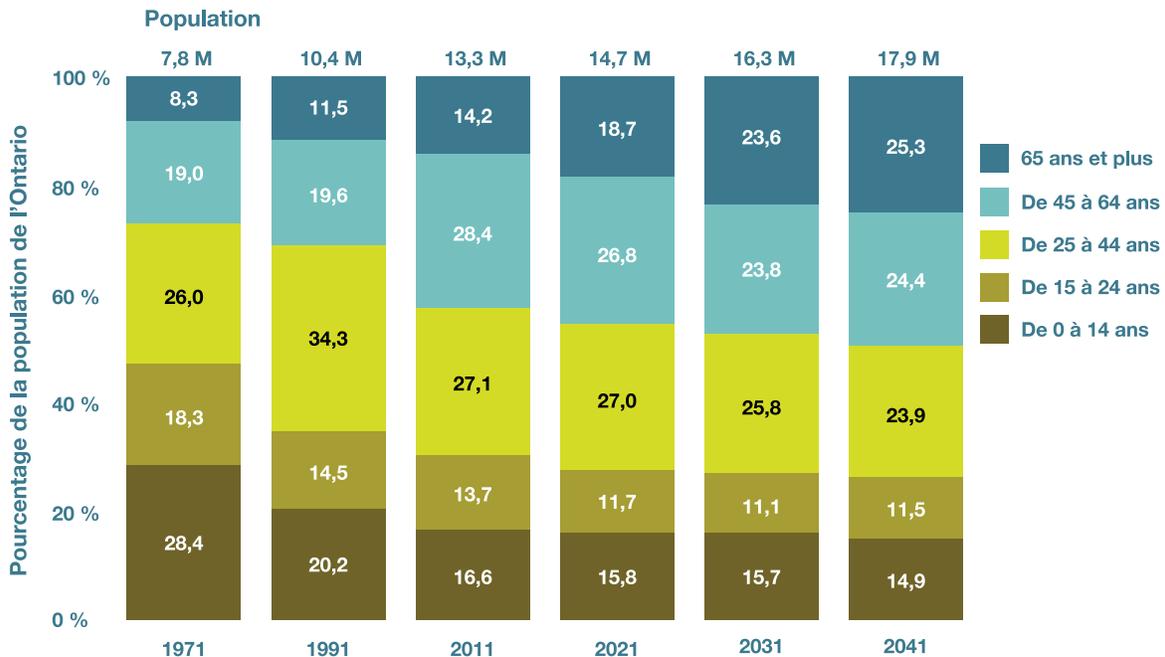


L'avenir nous réserve toutefois des défis. Pour être concurrentielle et réussir dans cette économie qui évolue rapidement, la main-d'œuvre de l'Ontario doit posséder les compétences nécessaires pour répondre aux besoins liés aux emplois actuels et futurs, ainsi que d'occasions de concrétiser ses rêves et ses aspirations. De plus, bien que les établissements d'enseignement, les employeurs, les intermédiaires et les pouvoirs publics (à l'échelon fédéral, provincial, municipal et local) participent tous à la formation et au perfectionnement des travailleurs de l'Ontario dans un large éventail de professions, la recherche fait état des lacunes qui doivent être comblées et du travail qui doit être accompli pour assurer une main-d'œuvre hautement qualifiée pour l'avenir.



L'économie ontarienne se transforme rapidement sous l'effet des changements démographiques.

### Viellissement de la population de l'Ontario



Sources : Statistique Canada et ministère des Finances de l'Ontario

Les intermédiaires jouent un rôle important sur le plan du rassemblement des partenaires afin de comprendre les besoins actuels et futurs en main-d'œuvre et de faciliter l'élaboration de solutions à l'échelle locale. Il s'agit d'organismes comme l'Ontario Federation of Indigenous Friendship Centres, les chambres de commerce, les conseils de planification de la main-d'œuvre, les organismes sans but lucratif et les associations d'entreprises<sup>4</sup>.

Le Comité a tenu compte des faits suivants pour entamer la discussion.



## Tendances inquiétantes en matière de littératie et de numératie

- Selon le Programme international pour le suivi des acquis des élèves de 2012, les résultats des élèves ontariens correspondent à la moyenne canadienne et dépassent la moyenne des pays de l'OCDE en lecture, en mathématiques et en sciences<sup>5</sup>. Toutefois, entre 2009 et 2013, les tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) ont révélé un déclin des résultats en mathématiques – 4 % pour les élèves de troisième année et 7 % pour les élèves de sixième année<sup>6</sup>.
- En 2011-2012, le Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes a mesuré les compétences essentielles dans les domaines suivants : littératie, numératie et résolution de problèmes dans des environnements à forte composante technologique. L'Ontario s'est mieux classé que les pays de l'OCDE et a dépassé la moyenne canadienne pour la littératie<sup>7</sup>. Les résultats moyens pour la numératie des Ontariens adultes dépassaient légèrement la moyenne canadienne, mais étaient inférieurs à la moyenne pour les pays de l'OCDE<sup>8</sup>.
  - Une proportion de 47 %<sup>9</sup> des Ontariens a des résultats en littératie se situant sous le niveau 3, et c'est le cas de 53 %<sup>10</sup> d'entre eux en numératie (selon ABC Alpha pour la vie, il s'agit du niveau nécessaire pour réussir dans un environnement à forte composante technologique)<sup>11</sup>.



*Selon le PPCE de 2013 : Rapport de l'évaluation pancanadienne en science, en lecture et en mathématiques, le résultat moyen des élèves ontariens de huitième année en sciences<sup>12</sup> et en lecture<sup>13</sup> était beaucoup plus élevé que celui des élèves canadiens en général. Les résultats des élèves ontariens de huitième année en mathématiques étaient statistiquement semblables à ceux de l'ensemble du Canada<sup>14</sup>.*



Des déclarations faites au Comité, tant verbalement que par écrit, ont indiqué qu'un certain nombre de groupes sont sous-représentés sur le marché du travail en Ontario. Cette situation est non seulement inacceptable dans une société aussi diversifiée que la nôtre, mais elle nous prive aussi des gains économiques et sociaux qui seraient associés à leur participation. Par exemple, dans un contexte canadien, l'économie nationale bénéficierait d'un gain estimatif de 13,4 à 17 milliards de dollars si les personnes détenant des qualifications internationales ou interprovinciales étaient mieux reconnues<sup>15</sup>.



En 2015, le taux de chômage global de l'Ontario pour les personnes de 15 ans et plus se chiffrait à 6,8 %, comparativement à celui des populations<sup>16</sup> suivantes :

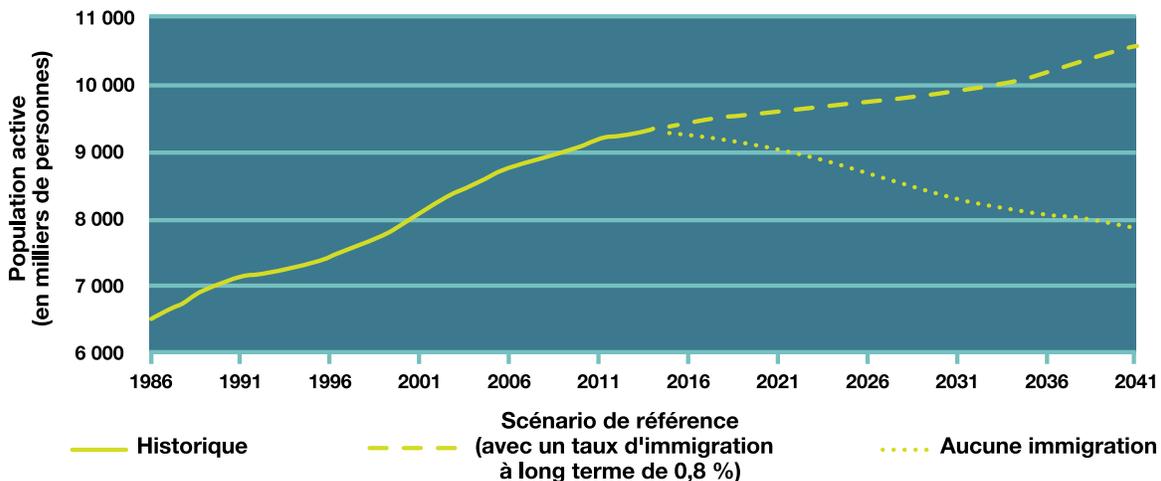
- 11,9 % pour les Autochtones vivant hors réserve (ce qui inclut les personnes ayant indiqué qu'elles sont autochtones, c.-à-d. des Premières Nations, Métis ou Inuk [Inuit], ou celles qui ont déclaré plus d'une identité)<sup>17</sup>. De nombreuses preuves indiquent que les statistiques officielles sous-estiment les tendances;
- 16 % pour les personnes handicapées selon le rapport initial de 2015 du Conseil de partenariat pour les perspectives d'emploi des personnes handicapées<sup>18</sup>;
- 14,7 % pour les jeunes<sup>19</sup>.



*Selon les projections du ministère des Finances de l'Ontario, d'ici 25 ans, l'immigration sera la source de la totalité de la croissance démographique de la population active<sup>20</sup>.*



### Incidence de l'immigration sur la population active en Ontario



Sources : Statistique Canada et ministère des Finances de l'Ontario

- Dans le cas des immigrants de 25 à 54 ans, le taux de chômage (qui est de 10,9 %) est plus élevé chez ceux qui sont dans la province depuis moins de cinq ans. Bien que 80 % des tout récents immigrants de l'Ontario aient fait des études postsecondaires, seulement 55 % d'entre eux occupent des emplois hautement spécialisés<sup>21</sup>.



*Bien que 83 % des fournisseurs canadiens de services d'éducation croient qu'ils forment des diplômés à haut rendement, seulement 34 % des employeurs et 44 % des diplômés eux-mêmes croient qu'ils sont prêts pour le marché du travail<sup>22</sup>.*

McKinsey & Company, 2015



## Les Canadiens et les organisations canadiennes sont mal préparés au changement économique

- Dans le cadre d'une étude récente, Deloitte a étudié l'économie canadienne pour savoir plus précisément si les entreprises canadiennes sont prêtes à affronter les perturbations qu'on prévoit en raison des changements technologiques. Deloitte a mené un sondage auprès de 700 chefs d'entreprise dans l'ensemble du pays. L'étude a permis de constater que 35 % des entreprises canadiennes interrogées ne sont pas du tout prêtes à affronter les perturbations dans leur secteur d'activité et que 43 % des entreprises se croient mieux préparées qu'elles ne le sont en réalité<sup>23</sup>.
- Le Conference Board du Canada a constaté qu'en 2009, 31 % des adultes canadiens de 25 à 64 ans ont participé à une forme quelconque de formation officielle liée à l'emploi. Bien que ce pourcentage soit légèrement plus élevé que la moyenne pour les pays de l'OCDE (28 %), il accuse un retard certain sur ceux des chefs de file européens tels que la Suède (61 %), la Norvège (47 %) et la Finlande (44 %), ainsi que par rapport aux États-Unis (33 %)<sup>24</sup>.

Compte tenu du rythme rapide des changements économiques et de l'importance cruciale d'une main-d'œuvre hautement qualifiée pour l'avenir de l'Ontario, le Comité recommande que l'attention se concentre sur ces questions.

# Vision

Le Comité perçoit cet exercice comme une occasion de créer une vision et des objectifs communs pour la croissance d'une main-d'œuvre hautement qualifiée en Ontario, ainsi que de présenter des recommandations concrètes sur le chemin à suivre.

Pendant les travaux du Comité, les intervenants ont voulu savoir ce que l'on entend par le terme « main-d'œuvre hautement qualifiée ». Certains croyaient que ce projet visait à rehausser la visibilité des métiers spécialisés, tandis que d'autres pensaient qu'il concernait un accroissement de la formation et de l'apprentissage en sciences, en technologies, en génie et en mathématiques. D'autres encore se figuraient qu'il s'agissait de renforcer l'innovation et l'entrepreneuriat. Le Comité est d'avis qu'il est plus utile pour la province de porter son attention sur l'ensemble de la main-d'œuvre.

Notre main-d'œuvre hautement qualifiée est diversifiée et dynamique. Elle est formée de gens de métier spécialisés et d'ingénieurs, de musiciens et d'artistes, d'entrepreneurs et d'innovateurs, de scientifiques et d'agriculteurs, de fonctionnaires et de personnel du secteur de la santé ainsi que de toutes les personnes qui travaillent dans les secteurs du commerce de détail et du tourisme d'accueil, pour ne nommer que ceux-là.

Notre vision pour cette main-d'œuvre englobe ce qui suit :



- Les jeunes sont déjà au courant de toutes les possibilités qui s'offrent à eux, et on leur donne la chance d'acquérir des aptitudes et des compétences et d'accumuler de l'expérience pratique qui leur permet de poursuivre leurs passions, quel que soit le parcours choisi.
- Les personnes se sentent habilitées à assumer la responsabilité de leurs propres décisions en matière de formation et de carrière et sont déterminées à parfaire leurs talents et leurs compétences à toutes les étapes de leur vie et de leur apprentissage.
- Les personnes ont des bases solides en littératie, en numératie et en compétences essentielles, c.-à-d. les compétences dont les personnes ont besoin pour apprendre, travailler et s'adapter dans l'économie du savoir en évolution constante.
- Les personnes font preuve de compétences culturelles, possèdent un haut niveau de littératie civique et respectent la diversité de tous dans les milieux de travail.
- Les employeurs valorisent les expériences internationales au sein de leurs entreprises.



Pour concrétiser cette vision, les employeurs, les éducateurs, les agents de formation, les intermédiaires, les syndicats, les fournisseurs de services et les organismes autochtones et communautaires doivent collaborer. Les intervenants doivent unir leurs efforts, comprendre la nature changeante de l'économie et concevoir de manière proactive des solutions régionales et sectorielles, notamment des plans pour développer les compétences appropriées et les aptitudes connexes.

Pour mettre en œuvre cette vision commune, il est important que le gouvernement tourne le dos aux vases clos habituels et s'assure que ses programmes s'harmonisent à la réalité présente et future. Pour réussir, il faudra que toutes les parties réfléchissent de nouveau à la signification de l'apprentissage et comprennent leurs rôles et leurs responsabilités, de manière à faire en sorte que tous soient en mesure de réaliser leur plein potentiel.



*En fait, dans un avenir caractérisé par des changements technologiques rapides et l'automatisation à grande échelle, il est moins probable que le facteur déterminant – ou la limite paralysante – de l'innovation, de la compétitivité et de la croissance soit la disponibilité du capital plutôt que la présence d'une main-d'œuvre qualifiée. [...] Les entreprises devront de plus en plus travailler avec les éducateurs et les pouvoirs publics pour aider les systèmes d'éducation à s'adapter aux besoins du marché du travail. Compte tenu du rythme effréné de l'évolution des ensembles de compétences requis pour bien des emplois, les entreprises doivent canaliser leurs investissements vers la formation en cours d'emploi et l'apprentissage continu<sup>25</sup>.*

*Klaus Schwab  
Fondateur et président exécutif  
du Forum économique mondial  
(traduction libre)*



À court terme, la réussite inclurait :

- un discours gouvernemental clair qui montre le lien entre le perfectionnement des compétences et les priorités de l'Ontario en matière de développement économique. Ceci comprend, par exemple, des liens explicites entre les stratégies sectorielles de croissance de la province et ses programmes de formation;
- la diffusion d'exemples de partenariats fructueux entre les établissements d'enseignement et les employeurs et la promotion de l'utilisation de ces partenariats comme modèles. Les champions locaux sont encouragés à participer aux efforts de développement d'une main-d'œuvre très qualifiée et à concevoir des solutions



permettant de combler les lacunes en matière de compétences à l'échelle régionale et sectorielle;

- une insistance accrue sur les compétences de base en milieu de travail, sur l'accueil et l'orientation pour les nouveaux employés et sur les possibilités d'emploi pour les groupes sous-représentés;
- les employeurs fourniraient de la formation en milieu de travail à tous les employés, y compris sur les plans de la littératie, des compétences essentielles et de la formation axée sur les compétences, en vue de constituer une main-d'œuvre qui s'adapte plus facilement aux changements technologiques;
- l'apprentissage par l'expérience, y compris le bénévolat et le travail communautaire, est adopté par un plus grand nombre de personnes et d'employeurs et reconnu par les entreprises, les établissements d'enseignement et la communauté comme procurant une expérience utile. Les employeurs ainsi que les personnes, y compris les nouveaux immigrants, les adultes opérant une transition sur le marché du travail, les étudiants et les parents, comprennent la valeur de la participation pour acquérir les compétences que les employeurs demandent;
- le fait d'encourager la résilience, la créativité et l'entrepreneuriat dans une économie qui fait plus souvent appel à ces aptitudes.

À long terme, le Comité entrevoit une économie ontarienne dans laquelle les employeurs comprennent que le capital humain est aussi précieux et nécessaire pour la croissance de l'entreprise et de la productivité que les autres formes de capital. Parmi les mesures de la réussite, mentionnons :

- une harmonisation accrue des initiatives fédérales et provinciales relatives au développement d'une main-d'œuvre hautement qualifiée, notamment en ce qui concerne la politique d'immigration, et une information de bien meilleure qualité sur le marché du travail;
- l'adoption par tous les employeurs d'une démarche proactive et à long terme de planification de la main-d'œuvre, investissant non seulement dans leurs meilleurs éléments, mais reconnaissant aussi l'importance du rehaussement des compétences des personnes à l'extrémité inférieure de la répartition des compétences;
- le fait que les dirigeants locaux travaillent proactivement avec leurs partenaires pour anticiper les besoins du marché du travail et concevoir des solutions pour répondre à ces besoins à l'échelle régionale;



- le fait que les établissements d'enseignement savent qu'ils ont un rôle à jouer, non seulement dans la préparation de la main-d'œuvre future, mais aussi dans la recherche active de manières d'aider les employeurs, surtout dans le secteur privé, à atteindre leurs objectifs en matière de planification de la main-d'œuvre;
- le fait que les groupes intermédiaires tels que les chambres de commerce et les associations d'affaires contribuent à la mise en œuvre des solutions, en mettant particulièrement l'accent sur la participation des petites et moyennes entreprises;
- le fait que le gouvernement encourage et soutient ces efforts au moyen d'investissements et de programmes stratégiques, en mettant davantage l'accent sur la mesure des répercussions des programmes et des investissements.



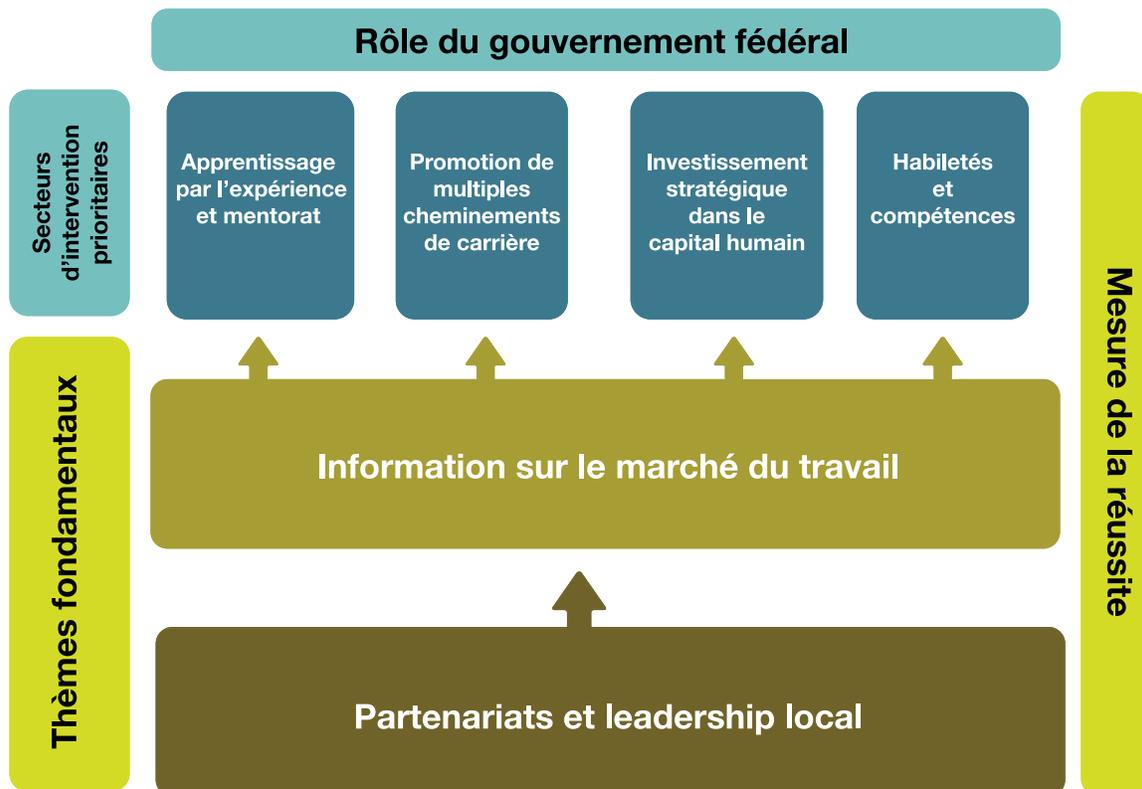
*Selon notre expérience, ces points étaient vrais des villes, grandes ou petites, qui fonctionnaient le mieux [...] Nous avons l'habitude de poser cette question tôt après notre arrivée : « Qui donne vie à cette ville? » Les réponses variaient beaucoup. Parfois, c'était un maire ou un membre du conseil municipal. D'autres fois, c'était un titan local du monde des affaires ou un promoteur immobilier. Ou encore, le président d'une université ou un professeur, un militant pour les droits civiques, un artiste, un tenancier de bar, un historien ou une personnalité de la radio. [...] Ce qui comptait, c'était que la question ait une réponse. Plus la réponse venait rapidement, mieux la ville se portait<sup>26</sup>.*



# Constatations du Comité et thèmes principaux

À la suite des discussions avec les intervenants, le Comité a cerné six thèmes principaux et deux autres domaines comme étant cruciaux pour le développement d'une main-d'œuvre hautement qualifiée. Ils se fondent sur les thèmes abordés de façon récurrente au cours du processus d'engagement. Une recherche plus approfondie a confirmé que les six thèmes constituent des enjeux pressants.

Cette section inclut, pour chacun des six thèmes, ce que l'on connaît du thème en question (notamment la recherche, les pratiques exemplaires et les politiques et programmes gouvernementaux existants qui pourraient être mis à profit), l'objectif à long terme et les mesures recommandées pour atteindre cet objectif.





## Le problème que traite le Comité

On a encouragé le Comité à voir plusieurs exemples de concertations fructueuses et créatives entre les intervenants. Cependant, la réalité est que l'Ontario doit faire plus pour intégrer ces pratiques de collaboration à ses activités commerciales courantes.

Un symptôme du travail en vase clos est le débat sur la question des « lacunes en matière de compétences » qui fait l'objet de débats depuis des décennies. Pendant la phase d'engagement, le Comité a établi qu'en Ontario, les « lacunes en matière de compétences » diffèrent selon la région ou le secteur examiné et qu'aucune solution ni aucun intervenant ne saurait les combler à elle seule ou lui seul. (Voir l'annexe F : Résumé des intervenants consultés)



*On définit les “lacunes en matière de compétences” comme étant la différence entre les compétences que possèdent les employés éventuels et celles que requièrent les employeurs.*



Cette constatation se confirme dans un récent sondage du Conseil canadien des affaires (auparavant appelé Conseil canadien des chefs d'entreprise) auprès des 90 employeurs les plus importants du secteur privé canadien. Ce sondage a révélé que les grandes entreprises canadiennes ne font face à aucune pénurie générale de compétences. Toutefois, l'embauche et le perfectionnement de leaders et de personnel spécialisé pour pourvoir des postes cruciaux, notamment dans les secteurs du génie énergétique, de la sécurité des TI, de certains métiers désignés Sceau rouge, du développement de logiciels pour applications mobiles et de l'ingénierie, posent problème. Ainsi, pour ce groupe d'entreprises, la pénurie tend à se concentrer dans certains secteurs, certaines professions et certaines régions<sup>27</sup>.

Le Comité reconnaît que la province n'est pas homogène et que des démarches régionales sont requises. Il a constaté l'existence de nombre de pratiques dont les structures et les partenariats semblaient prometteurs. Par contre, ces exemples ont rarement été évalués pour en mesurer les répercussions et les résultats.

### **Mayor's Blue Ribbon Task Force on Workforce Development (Ville de Hamilton) :**

Le groupe de travail a été créé en 2015 pour aborder les sujets suivants :

- le manque de gens de métier qualifiés pour les nouveaux employeurs et les employeurs en expansion à Hamilton;
- le vieillissement de la population;



- le vif intérêt à l'égard de la collaboration dans toute la ville;
- le besoin d'exprimer clairement et de comprendre le rôle de l'éducation dans les initiatives liées à la main-d'œuvre.

Créé par le maire Fred Eisenberger, il est formé de dirigeants d'industries et d'entreprises locales et du secteur de l'éducation ainsi que de représentants des travailleurs et du gouvernement. C'est le président du Collège Mohawk, Ron McKerlie, qui le dirige.

Le groupe de travail soumettra un rapport officiel au conseil municipal de Hamilton à la fin de l'été ou à l'automne 2016.

### **Comté de Simcoe, Simcoe Muskoka Workforce Development Board (SMWDB) et fournisseurs de services d'Emploi Ontario :**

Le comté de Simcoe et le SMWDB ont uni leurs forces pour contribuer à régler des problèmes de main-d'œuvre locaux dans la région. Ces deux organismes ont déjà entamé un certain nombre de programmes en vue d'aborder la disparité entre l'offre et la demande sur le marché du travail, y compris des petits déjeuners à diffusion simultanée pour les employeurs et un babillard des emplois couvrant l'ensemble du comté ([jobcentralsm.ca](http://jobcentralsm.ca)). En février dernier, ces groupes ont organisé le tout premier salon de l'emploi en ligne à Simcoe et Muskoka afin de relier les employeurs aux chercheurs d'emploi de la région. Les employeurs ont indiqué au SMWDB et au comté de Simcoe qu'il peut s'avérer difficile de chercher le bon candidat pour un emploi. Ces derniers ont donc déterminé qu'en offrant cette occasion aux employeurs et aux chercheurs d'emploi, ils leur fourniraient un nouvel outil pour établir des liens les uns avec les autres. L'événement a mis en contact 2 882 chercheurs d'emploi et plus de 80 employeurs, ce qui a donné lieu à environ 1 800 conversations individuelles et entrevues.

« Nous savons que le comté peut jouer un rôle important en travaillant avec nos municipalités et les entreprises pour favoriser la prospérité économique. Ce partenariat est une étape importante de notre engagement renouvelé d'attirer des investissements, de soutenir nos entreprises, de créer des emplois et de promouvoir par-delà les frontières tout ce que nous avons à offrir », a déclaré le président du conseil du comté de Simcoe, Gerry Marshall.



### **Bombardier, Collège Centennial et Université de Toronto :**

Ces partenaires ont créé une entreprise sans but lucratif, DAIR (Downsview Aerospace Innovation and Research), qui travaille avec des consortiums d'établissements universitaires aux vues similaires (notamment l'Université Ryerson et l'Université York) et d'entreprises industrielles (Pratt & Whitney, Honeywell, MDA, United Technologies, SAFRAN – Messier Dowty) ainsi que d'autres multinationales afin d'établir un centre de formation, d'innovation et de mise au point de produits dans le secteur aérospatial de Toronto.

Toronto est actuellement le deuxième plus important centre aérospatial au Canada, alors que le Canada est la cinquième plus importante économie aérospatiale dans le monde. Cette activité vise à améliorer ce classement.



*Les initiatives locales avant-gardistes qui parviennent à combler les lacunes en matière de compétences dans leurs régions présentent au moins un des attributs suivants :*

- 1. Plusieurs employeurs de la région ou de l'industrie collaborent entre eux et avec les établissements d'enseignement pour concevoir et financer des initiatives et pour former et embaucher des diplômés.*
- 2. L'apprentissage en classe est intégré à des occasions de mettre en application les nouveaux concepts et les nouvelles compétences dans des environnements réels ou simulés de travail – une démarche éprouvée d'apprentissage chez les adultes.*
- 3. La formation est axée sur le parcours professionnel des travailleurs et non seulement sur l'acquisition de compétences précises pour l'emploi initial<sup>28</sup>.*



Le Comité reconnaît qu'il faudra du temps pour parvenir à une vision commune d'une main-d'œuvre hautement qualifiée. À court terme, le Comité recommande que l'on donne priorité à la mise en œuvre des recommandations 1-1 et 1-2, car ces organismes jetteront les bases requises pour soutenir la mise en œuvre des autres recommandations.



## 1. Thème fondamental : Partenariats et leadership local

Le développement d'une main-d'œuvre hautement qualifiée est l'affaire de tous. Ce thème reconnaît que le succès est le fruit de partenariats, de la communication et de la collaboration entre toutes les parties à mesure qu'elles s'adaptent aux réalités et anticipent les besoins futurs de la main-d'œuvre.

### *Ce que nous savons*

- En 2016, Le Conference Board du Canada a publié une étude affirmant que les partenariats entre les entreprises et les établissements d'enseignement post-secondaire permettent de générer et de transmettre de nouvelles connaissances et technologies, ainsi que de répondre aux besoins des étudiants et des employeurs en matière de compétences et d'emploi<sup>29</sup>.



*Il nous faut trouver des manières d'aiguiller les anciens combattants et les réservistes en service hautement qualifiés vers des possibilités de carrières enrichissantes au sein des collectivités ontariennes. Des partenariats locaux sont nécessaires pour que l'on puisse exploiter ce bassin de candidats; de plus, des programmes existants pourraient servir de modèle pour la création de nouveaux programmes de jumelage d'emploi.*

Commentaires d'intervenants



- Le Conseil canadien des affaires a également reconnu l'importance des partenariats entre les entreprises et les établissements d'enseignement postsecondaire. En 2015, il a créé une Table ronde entreprises–enseignement supérieur dont les membres proviennent du secteur privé, des universités, des collèges et des établissements polytechniques<sup>30</sup>.
- Les collèges de l'Ontario ont fait preuve de leadership en mettant sur pied des partenariats avec les employeurs. Le réseau des collèges a été mis sur pied pour répondre aux besoins de l'industrie, et on retrouve d'ailleurs de nombreux exemples de partenariats de formation entre les collèges et les employeurs qui participent à des comités consultatifs, prodiguant des conseils sur les programmes d'études et les besoins en main-d'œuvre.
- Les partenariats multisectoriels actuellement en place en Ontario pourraient être mis à profit pour renforcer les relations et le travail déjà en cours. Ces partenariats ont rarement été évalués et analysés afin de comprendre les facteurs fondamentaux de leur succès. À titre d'exemple, le Centre ontarien Innovation-Emploi est un effort



collaboratif mené par l'Université Ryerson auquel participent le Collège Humber, le Collège Boréal, le Collège George Brown et huit autres organismes partenaires. Son but est d'offrir un guichet unique de pratiques exemplaires, de susciter des démarches innovantes en matière d'emploi et de programmation de la formation et de relever les défis du marché du travail en Ontario<sup>31</sup>.



#### *Éléments d'un partenariat solide :*

- *Les avantages pour les deux partenaires sont clairement énoncés dès le début et sont considérés comme étant tangibles et mutuellement bénéfiques.*
- *Les objectifs du partenariat sont précis, mesurables, accessibles, pertinents et définis dans le temps.*
- *On crée des occasions de perfectionnement de l'équipe de direction de l'entreprise.*
- *On crée des occasions de recherche dans le but de relever les défis auxquels font face les entreprises et d'élaborer de nouvelles solutions aux problèmes.*

Collèges Ontario



- La discussion sur ces questions est amorcée depuis de nombreuses années. Le Comité a observé que, sans un objectif clair et la responsabilisation de chacun des partenaires, le progrès peut difficilement avoir lieu. Les recommandations du Comité seront axées sur les solutions à ces deux problèmes particuliers.

#### L'objectif :

Un sens commun des responsabilités et une communication constante entre les parties pour faire en sorte que :

- les employés actuels et futurs aient les compétences nécessaires aux employeurs;
- les employeurs reconnaissent l'importance d'investir dans la formation et le perfectionnement de leurs employés;
- les établissements d'enseignement postsecondaire deviennent le moteur économique des collectivités par l'entremise de partenariats avec les employeurs, les établissements d'enseignement et les intermédiaires.



## Les actions pour y parvenir

**Recommandation 1-1 :** Établir une Table de planification et de concertation (TPC) coprésidée par des représentants des employeurs, du monde de l'éducation et du gouvernement. Cette Table serait un organisme officiellement institutionnalisé chargé de susciter le changement et d'élaborer des solutions réalisables axées sur les compétences, le perfectionnement des talents et les possibilités d'apprentissage par l'expérience. Cette Table ne serait pas une entité menée par un organisme gouvernemental, mais plutôt un mécanisme engageant tous les partenaires et au sein duquel l'action est le souci premier.

Parmi les membres, on trouverait des employeurs, des étudiants, des syndicats, des établissements d'enseignement, des agences de formation, des intermédiaires, des fournisseurs de service d'Emploi Ontario et des organismes communautaires et autochtones.

Le mandat inclurait :

- l'élaboration d'un plan de mise en œuvre sur trois ans visant le développement d'une main-d'œuvre hautement qualifiée;
- le soutien administratif et l'évaluation de projets pilotes nouveaux et existants;
- la participation accrue des employeurs à la collecte et à la diffusion d'information sur les marchés du travail provincial et local;
- l'élaboration de démarches visant l'« institutionnalisation » de projets pilotes ayant établi des pratiques exemplaires, ainsi que l'évaluation de leur succès;
- la participation directe des employeurs et de leurs associations à l'élimination des difficultés et des obstacles auxquels ils sont confrontés en matière d'embauche des personnes handicapées;
- l'assurance que tous les travailleurs de l'Ontario font preuve de compétence culturelle sur le plan notamment de la connaissance de l'histoire et des droits des membres des Premières Nations, des Métis et des Inuits et de la sensibilisation à ceux-ci;
- la création de milieux de travail culturellement adaptés, sûrs et inclusifs.





## Secteurs de croissance

La Table de planification et de concertation se concentrerait sur l'élaboration de solutions pour les secteurs prioritaires de croissance de l'Ontario. Elle se chargerait de sélectionner les secteurs de croissance en fonction des critères suivants :

- un potentiel élevé de croissance à court, moyen et long terme;
- l'influence sur l'économie actuelle;
- l'incidence réelle ou prévue des changements démographiques et technologiques sur les besoins actuels et futurs en matière de dotation;
- une capacité éprouvée de collaboration;
- la nature et la transférabilité des compétences requises;
- le degré de priorité accordé au perfectionnement des talents.

Des tables de l'industrie seraient mises en place en tant que sous-groupes de la Table de planification et de concertation. L'organisation de ces tables devrait reposer sur les modèles bien établis que l'on retrouve dans les collèges et dans certaines parties du système universitaire. Parmi les membres, on trouverait des employeurs (en particulier ceux provenant des secteurs nommés par la TPC), des syndicats, des établissements d'enseignement postsecondaire, des agences de formation, des intermédiaires, des fournisseurs et des organismes communautaires et autochtones.

La sélection des tables de l'industrie se ferait en fonction des secteurs de croissance ou des régions choisies par la TPC. Ces tables de l'industrie seraient chargées :

- de combler les écarts entre l'offre et la demande sur le marché du travail au sein des secteurs ou des régions;
- de tirer parti des relations existantes avec les employeurs afin de définir les compétences et les qualifications que ces derniers recherchent, puis d'élaborer des solutions visant à harmoniser les programmes, la formation et les possibilités d'apprentissage par l'expérience pour les étudiants, les nouveaux immigrants et les adultes opérant une transition sur le marché du travail dans le but de répondre à ces besoins;
- de diffuser les pratiques exemplaires afin d'orienter les stratégies provinciales.

**Recommandation 1-2 :** Mettre en place au gouvernement provincial un Bureau de la planification et du perfectionnement de la main-d'œuvre pour diriger la mise en œuvre des recommandations du Comité et appuyer le rôle du gouvernement à la Table de planification et de concertation. Le Comité croit fermement que ce Bureau devrait faire



preuve d'une orientation interministérielle et demeurer ouvert sur l'extérieur. Le mandat de ce Bureau inclurait :

- la direction des initiatives soutenant la planification de la main-d'œuvre, au sein desquelles les partenariats entre les employeurs, la collectivité et les établissements d'enseignement seraient essentiels;
- une collaboration avec les employeurs, les établissements d'enseignement, les agences de formation, les intermédiaires, les fournisseurs de services et les organisations communautaires et autochtones dans le but de surveiller les effets de la nature changeante des lieux de travail sur la main-d'œuvre existante et d'en discuter. Cette information serait acheminée à la TPC, au besoin;
- la surveillance des dossiers de politiques visant à la fois la croissance économique et le perfectionnement des talents, notamment l'éducation des adultes, l'immigration, l'emploi et la formation, [l'Initiative pour la croissance des entreprises](#) et le développement économique régional, et repérer les occasions d'amélioration de l'harmonisation et de la coordination;
- l'application de critères de perfectionnement des talents aux initiatives de politiques gouvernementales, comme le Plan d'action contre le changement climatique, Priorité aux patients : Plan d'action en matière de soins de santé et la réponse aux recommandations de la Commission de vérité et réconciliation du Canada;
- la commande de recherche et d'évaluation dans des secteurs pertinents et prioritaires axés sur le travail, par exemple, la nature changeante de la technologie en milieu de travail;
- la surveillance du projet pilote actuellement dirigé par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle au sujet des [Conseils locaux de planification en matière d'emploi](#) (CLPE);
- la surveillance des conseils de planification de la main-d'œuvre et du Centre ontarien Innovation-Emploi;
- la collaboration avec les organismes d'emploi et de formation qui œuvrent auprès des groupes sous-représentés, pour comprendre les obstacles actuels à leur accès à l'emploi et élaborer des solutions appropriées pour favoriser l'accroissement de leur représentation sur le marché du travail;
- la collaboration avec le gouvernement fédéral dans le but de repérer les possibilités d'harmonisation et de collaboration.



**Recommandation 1-3 :** Pour assurer une mise en œuvre ciblée de la recommandation 1-2, inciter la création de partenariats précis entre les établissements d'enseignement postsecondaires et les employeurs en utilisant la **politique de différenciation**, laquelle encourage les établissements d'enseignement postsecondaire à utiliser leurs forces particulières, et la formule de financement rafraîchie des universités et des collèges. Le Comité remarque que certaines recommandations formulées par Suzanne Herbert dans son rapport de 2015 au gouvernement traitent de ce point important.

## 2. Thème fondamental : Information sur le marché du travail



Ce thème reconnaît qu'il est difficile pour les parties de trouver de l'information exacte et à jour sur le marché du travail pour éclairer les décisions portant, par exemple, sur le choix d'une carrière, l'élaboration de programmes d'enseignement et de formation ou la planification de la main-d'œuvre.

### *Ce que nous savons*

- L'information sur le marché du travail a été largement citée comme étant un secteur qui requiert une attention immédiate. Les intervenants déclarent que l'information qui est disponible est éparpillée sur plusieurs sites et difficile à trouver, à interpréter et à appliquer à leurs propres besoins.
- Le budget fédéral de 2016 a réitéré l'engagement du gouvernement du Canada de procurer aux étudiants, aux travailleurs, aux employeurs et aux éducateurs un accès rapide à de l'information fiable et complète sur le marché du travail. Il s'est engagé à travailler en collaboration avec les provinces et les territoires pour fournir de l'information et outiller les Canadiens de manière qu'ils aient accès à un large éventail de possibilités d'emploi<sup>32</sup>.
- Les tendances du marché du travail évoluent si rapidement que, pour être utiles, les données recueillies doivent être mises à jour et les prévisions, précisées.
- Le Comité a demandé aux intervenants de préciser leurs besoins particuliers en matière de données sur le marché du travail.



- Les étudiants, les adultes opérant une transition sur le marché du travail et les conseillers en orientation ont besoin d'obtenir :
  - des renseignements sur les emplois disponibles et l'endroit où ils se trouvent;
  - les études et la formation requises pour occuper les postes affichés;
  - les tâches associées à des emplois particuliers;
  - le salaire potentiel.



➤ Les employeurs ont besoin de données régionales et sectorielles sur la demande du marché et l'offre de main-d'œuvre.



➤ Tous les ordres de gouvernement ont besoin de données pour orienter leurs politiques et prendre des décisions au sujet des programmes. Certains ministères utilisent leurs propres données de base centralisées et recueillent des données régionales et sectorielles de manière indépendante.

### L'objectif :

Procurer un accès en tout temps et en tout lieu à de l'information de qualité facile à comprendre sur le marché du travail qui permet aux gens de prendre des décisions au sujet de leurs futures carrières, aux employeurs de planifier et de recruter du personnel et aux gouvernements d'orienter leurs politiques.

### *Les actions pour y parvenir*

**Recommandation 2-1 :** En collaboration avec le gouvernement fédéral, l'Ontario devrait utiliser le Forum des ministres du marché du travail pour amener les autres provinces et les territoires à concevoir un système national intégré d'information sur le marché du travail. L'Ontario devrait adopter une ferme position de leadership sur cette question d'importance vitale.

Ce système devrait moderniser et harmoniser la collecte des données, y compris celles de Statistique Canada, pour leur diffusion dans toutes les provinces et les territoires. Le système devrait aussi envisager de meilleures méthodes de collecte de données auprès des employeurs.

**Recommandation 2-2 :** Le Bureau de la planification et du perfectionnement de la main-d'œuvre devrait :

- diriger une stratégie provinciale d'information sur le marché du travail, y compris la réalisation d'un inventaire et d'une analyse des valeurs des renseignements actuellement disponibles à ce sujet et une collecte de données (locales, provinciales, cumulatives et non cumulatives) portant sur les critères de mesure se rapportant à la fois au perfectionnement des compétences et à la croissance économique dans l'ensemble des ministères du gouvernement;
- mettre sur pied un site Web portant sur le marché du travail de l'Ontario dans le but d'agréger les renseignements provenant de sites existants à ce sujet et des données tenant compte des besoins de divers destinataires en matière de renseignements;



- élaborer des options visant à accroître la connaissance des ressources en ligne comme le Passeport-compétences de l'Ontario et l'application « Real Talk » du Partenariat en éducation;
- collaborer avec les partenaires ministériels pour recueillir et analyser les données relatives à l'entrepreneuriat afin de déterminer les répercussions actuelles de l'innovation sur l'économie et la nature du soutien que le gouvernement pourrait offrir pour accroître l'innovation. Le Bureau devrait utiliser les données recueillies auprès de tous les membres du Réseau ontarien des entrepreneurs (ROE) au moyen d'un programme nommé « Data Catalyst »;

### 3. Apprentissage par l'expérience et mentorat

Ce thème reconnaît que l'expérience de la vie réelle et les conseils et directives de mentors peuvent faciliter considérablement l'entrée dans le monde du travail. L'apprentissage par l'expérience qui va au-delà des formes traditionnelles d'« apprentissage par la pratique », comme l'alternance travail-études, inclut le bénévolat, les stages, les projets de classe reconnus par l'industrie et le mentorat.

Ces expériences sont utiles pour les nouveaux immigrants, les adultes et les étudiants. Les programmes fructueux d'apprentissage par l'expérience procurent de la valeur à l'employeur ainsi qu'au travailleur et offrent aux gens des occasions de résoudre des problèmes et de travailler au sein d'équipes multidisciplinaires. L'apprentissage par l'expérience joue également un rôle précieux pour aider les gens à prendre des décisions au sujet de leurs futures carrières et de leurs cheminements d'emploi.



*L'Université de Waterloo est devenue un aimant pour les recruteurs de la société mère de Google, Alphabet Inc., d'Electronic Arts Inc. et d'Amazon.com Inc., qui recherchent les diplômés en génie à l'esprit entrepreneurial que produit cet établissement. Les employeurs et les dirigeants de l'établissement disent que les étudiants savent comment traduire des projets d'ingénierie en entreprises viables.*

*Ce qui distingue Waterloo est son modèle d'apprentissage coopératif, qui combine l'expérience universitaire et l'expérience pratique. Un incubateur interne, baptisé Velocity, et un dortoir affilié pour les étudiants entrepreneurs procurent des possibilités de financement, de mentorat et de collaboration, selon l'établissement<sup>33</sup>.*

The Wall Street Journal  
(traduction libre)





### Le Comité appuie l'apprentissage ailleurs qu'en classe.

L'apprentissage par l'expérience comprend :

- l'alternance travail-études;
- les programmes de placement professionnel;
- le mentorat;
- les projets réalisés en classe et reconnus par l'industrie;
- les stages;
- les emplois d'été / programmes d'acquisition d'expérience;
- le travail bénévole;
- la formation par l'apprentissage.

### Ce que nous savons

- Certaines personnes ont l'impression que de nombreux employeurs ne veulent pas participer aux programmes d'apprentissage par l'expérience. Toutefois, le Comité a constaté qu'une fois que les relations entre les intermédiaires, les établissements d'enseignement et les employeurs sont établies, les employeurs ont hâte de participer et perçoivent la valeur de cette initiative pour leur organisation. On a informé le Comité que bien des employeurs établissaient des relations à long terme avec leurs partenaires. Le Comité a maintes fois entendu qu'un partenariat réussi est le fruit d'une compréhension réciproque des besoins et des attentes des partenaires.
- La participation et le soutien des employeurs aux programmes d'apprentissage par l'expérience tendent à être limités par les inquiétudes des employeurs relativement à certaines exigences administratives et (ou) opérationnelles. Cette préoccupation est particulièrement forte chez les petites et moyennes entreprises qui, souvent, ont une capacité réduite ou nulle en matière de ressources humaines. La participation des employeurs est limitée également en raison des exigences onéreuses de temps et de ressources reliées aux programmes et, dans certains cas, d'un manque d'harmonisation des compétences requises et des aptitudes des nouveaux employés potentiels avec les besoins d'affaires. Le Comité croit fermement que l'apprentissage par l'expérience doit devenir une composante importante de l'activité commerciale, à tous les paliers. Le Comité a été informé que les intermédiaires sont souvent très efficaces pour alléger le fardeau administratif et opérationnel, par exemple en réduisant les risques, en particulier pour les petites et moyennes entreprises.
- Les programmes de formation relais de l'Ontario aident les nouveaux arrivants qualifiés à obtenir un permis d'exercice ou un certificat dans leur profession ou leur métier pour qu'ils puissent trouver dans la province un emploi correspondant à leurs compétences et à leur expérience. On trouve de bons exemples de partenariats avec des employeurs dans le domaine des programmes de formation relais.



### L'objectif :

Un accroissement des occasions d'apprentissage par l'expérience et de mentorat pour les étudiants et les personnes provenant de groupes sous-représentés .

### *Les actions pour y parvenir*

**Recommandation 3-1 :** Élargir le [Programme de majeure haute spécialisation](#) de son empreinte provinciale actuelle de 14 % de la totalité des élèves de 11<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> année à 25 % au cours des trois prochaines années. Ce programme permet aux élèves ontariens de niveau secondaire de se concentrer sur un cheminement de carrière compatible avec leurs compétences et leurs intérêts. Il leur offre également une occasion de perfectionnement en les exposant aux occasions du marché du travail. Le ministère de l'Éducation devrait travailler avec la Table de planification et de concertation pour accroître le nombre de secteurs de programme disponibles et susciter une plus grande participation des employeurs à ce programme.

**Recommandation 3-2 :** Collaborer avec les tables de l'industrie pour accroître les possibilités d'apprentissage par l'expérience. Dans un premier temps, l'Ontario devrait s'engager à ce que chaque élève ait au moins une occasion d'apprentissage par l'expérience avant la fin du secondaire (en plus des exigences actuelles de bénévolat). Dans un deuxième temps, l'Ontario devrait également s'engager à ce que chaque étudiant ait au moins une occasion d'apprentissage par l'expérience avant l'obtention du diplôme d'études postsecondaires. Pour appuyer cette démarche, l'Ontario devrait financer un plus grand nombre de stages (pour les étudiants de toutes les disciplines, y compris les arts libéraux) dans les secteurs de croissance déterminés par la Table de planification et de concertation.

Cette recommandation est conforme à l'objectif de la Table ronde de l'enseignement supérieur sur le commerce du [Conseil canadien des affaires](#) de faire participer 100 % des élèves canadiens de niveau postsecondaire à des activités d'apprentissage intégré au travail et d'apprentissage par l'expérience<sup>34</sup>.

La fonction publique de l'Ontario, un employeur d'envergure de la province, devrait faire preuve de leadership en étendant les possibilités d'apprentissage par l'expérience dans ses propres rangs. La province pourrait aussi accroître le nombre de possibilités d'apprentissage par l'expérience pour les personnes handicapées.

Un intermédiaire qui a la capacité de s'appuyer sur ses relations existantes avec les employeurs, par exemple [Magnet](#) devrait mettre au point un processus qui jumellerait les possibilités d'alternance travail-études entre les employeurs et les étudiants aux niveaux secondaire et postsecondaire. Ceci permettrait d'éliminer le risque de la



participation aux programmes d'alternance travail-études et de rationaliser le processus pour les employeurs. Magnet est une initiative sans but lucratif lancée par l'Université Ryerson et l'Ontario Chamber of Commerce.

**Recommandation 3-3 :** Le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle devrait être mandaté pour s'entretenir avec les intervenants dans le but d'élaborer un système d'apprentissage modernisé qui tient compte du climat d'affaires actuel et est axé sur l'intégration des jeunes aux corps de métiers. Cette modernisation pourrait inclure le déplacement de tout le volet « éducation en classe » d'un programme d'apprentissage au début du programme et l'établissement d'un processus de demande centralisé pour quiconque veut y participer.

**Recommandation 3-4 :** Comme condition de financement dans le cadre du Fonds pour l'emploi et la prospérité, lequel fournira 2,5 milliards de dollars sur 10 ans pour améliorer la productivité, stimuler l'innovation et faire croître les exportations de l'Ontario, exiger que les bénéficiaires fournissent un certain nombre de possibilités d'apprentissage par l'expérience aux étudiants de niveau postsecondaire, aux nouveaux immigrants et aux adultes en transition sur le marché du travail. Le nombre d'occasions d'apprentissage par l'expérience devrait varier selon la taille de l'entreprise.

**Recommandation 3-5 :** Pour s'adapter aux besoins des entreprises, les établissements d'enseignement postsecondaire devraient permettre des stages d'alternance travail-études d'une plus longue durée (8 à 12 mois) et les reconnaître.

**Recommandation 3-6 :** Veiller à offrir aux étudiants adultes un accès à des occasions d'apprentissage de qualité (y compris l'apprentissage par l'expérience) adaptables et appropriées à leurs besoins et contextes.



## 4. Promotion de multiples cheminements de carrière

Ce thème reconnaît qu'une économie en évolution rapide entraîne une évolution constante des choix d'emplois et de carrières. Les étudiants, les nouveaux immigrants et les adultes qui opèrent une transition sur le marché du travail doivent être davantage sensibilisés à l'existence de toutes les possibilités de carrières, traditionnelles ou non, qui s'offrent à eux, ainsi qu'aux étapes à franchir pour y arriver, et vraiment les comprendre. Parmi ces possibilités, notons les carrières dans le domaine des arts, de la technologie / l'innovation, des métiers spécialisés et de l'entrepreneuriat.

### *Ce que nous savons*

- Les parents et les tuteurs exercent une forte influence sur les décisions des élèves en ce qui concerne leur cheminement de carrière. Cependant, le Comité a appris que, souvent, ils ne sont pas informés de toutes les options offertes ou ne les acceptent pas forcément toutes.
- L'économie d'aujourd'hui, fondée sur la science et propulsée par l'innovation, facilite clairement la promotion des parcours professionnels axés sur les sciences, la technologie, le génie et les mathématiques de manières nouvelles et attrayantes. Par exemple, des territoires de compétence comme la Colombie-Britannique ajoutent le codage informatique au programme scolaire de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année. Cet ajout procure non seulement aux élèves la possibilité d'acquérir des compétences leur permettant de faire carrière dans le monde de la technologie, mais les aide également à renforcer des compétences de base transférables telles que la résolution de problèmes et la pensée créative.
- Tout au long du processus d'engagement, le Comité a constaté l'importance d'accroître la capacité des enseignants et des instructeurs, de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année et dans les cours aux adultes, de soutenir le développement d'une main-d'œuvre hautement qualifiée. Les éducateurs pourraient avoir besoin de perfectionnement professionnel afin d'enseigner aux élèves à utiliser les nouvelles technologies émergentes. Sans cette formation de l'enseignant, nous ne saurions réaliser le plein potentiel de la technologie.



*Les étudiants devraient être encouragés à se laisser bon nombre de portes ouvertes, pour maximiser leurs possibilités.*

*Même si nous savons ce que nous voulons faire, ils devraient tout de même nous encourager à nous informer sur d'autres programmes, y compris dans les collèges.*

*Il serait bénéfique que des étudiants qui ont suivi le processus reviennent pour donner un coup de main.*

Conseil consultatif ministériel des élèves (traduction libre)



- Les intermédiaires jouent un rôle important pour soutenir les nouveaux immigrants et les apprenants adultes en leur procurant des occasions de se rencontrer, de former des réseaux et d'obtenir des conseils au sujet de leurs options de carrière et des compétences requises pour occuper ces emplois.

### L'objectif :

Que les gens comprennent les multiples cheminements d'apprentissage vers de nombreuses carrières et que les étudiants soient exposés plus tôt aux cheminements de carrière non traditionnels, dont l'entrepreneuriat et l'innovation.

### *Les actions pour y parvenir*

**Recommandation 4-1 :** Revoir en priorité le programme Orientation et formation au cheminement de carrière pour veiller à exposer les étudiants à divers cheminements et possibilités d'apprentissage et élaborer un plan visant à soutenir les conseillers en orientation, y compris une stratégie de perfectionnement professionnel et des services de soutien pour tous les titulaires de classe.

**Recommandation 4-2 :** Le ministère de l'Éducation devrait élaborer une stratégie pour exposer les élèves de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année aux domaines de la science, de l'ingénierie et de la technologie. Cette stratégie devrait être complémentaire à la récente [Stratégie pour l'enseignement et l'apprentissage des mathématiques](#) de l'Ontario et faire usage d'outils similaires. Cette stratégie devrait mettre à profit les pratiques exemplaires et les approches innovantes déjà existantes, en plus de faire appel, au besoin, à des intermédiaires pour enrichir le programme.

**Recommandation 4-3 :** Offrir des possibilités de perfectionnement professionnel à l'intention des enseignants ayant un rôle de conseiller, dans le but d'accroître leurs connaissances des besoins du marché du travail actuel et futur. Cela pourrait inclure



une collaboration avec les Conseils locaux de planification en matière d'emploi, des groupes d'entreprises locales et d'autres intermédiaires.

**Recommandation 4-4 :** Des intermédiaires comme le [Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship](#) et [Fusion Jeunesse](#), ayant démontré une capacité à concevoir et à mettre en œuvre des projets d'apprentissage par l'expérience reconnus par le secteur, devraient collaborer avec les conseils scolaires pour introduire des pratiques innovantes conçues pour exposer les étudiants à divers cheminements de carrière, tant en classe qu'à l'extérieur de celle-ci.

**ZerotoStartup :** Celestica et l'Université Ryerson ont conçu un projet conjoint qui offre aux jeunes âgés de 12 à 17 ans une expérience de base dans le secteur de la technologie tout en les exposant à l'entrepreneuriat. Ce projet est appuyé par l'éducation, ce qui, non seulement, offre la possibilité aux jeunes innovateurs d'imaginer les entreprises de l'avenir, mais également de leur donner les compétences nécessaires pour travailler au sein de celles-ci.

**Recommandation 4-5 :** Les conseils scolaires devraient travailler avec les employeurs et les intermédiaires pour élaborer des démarches communautaires à l'égard de l'orientation professionnelle qui exposent les étudiants à des modèles à suivre et à des exemples positifs de carrières traditionnelles et non traditionnelles.

**Fusion Jeunesse** est un exemple d'intermédiaire qui contribue au resserrement des liens entre la formation et l'emploi tout en cherchant des solutions qui aideront à réduire les taux de décrochage. Les élèves à risque ont la possibilité de travailler à des projets d'éducation couvrant 10 secteurs différents. Des employeurs provenant d'industries liées aux projets sont intégrés à titre de mentors pour familiariser les élèves à diverses options de carrière et les guider tout au long de la réalisation de leurs projets<sup>35</sup>.

**Recommandation 4-6 :** Reconnaître que les Forces canadiennes produisent, chaque année, des milliers de personnes hautement formées qui retournent dans le public avec un grand désir d'entamer une seconde carrière. Les employeurs, les dirigeants des collectivités, les décideurs et les intermédiaires devraient être attentifs à cette situation et tirer parti de ce bassin de main-d'œuvre hautement qualifiée en facilitant son intégration.



## 5. Investissement stratégique dans le capital humain

Ce thème reconnaît qu'il est tout aussi important pour une entreprise prospère d'investir dans ses employés que d'investir dans le matériel ou d'autres formes de capital.

### *Ce que nous savons*

- Plusieurs facteurs empêchent les employeurs, en particulier les petites et moyennes entreprises, d'investir dans le capital humain. Parmi ces changements, on retrouve :
  - l'incertitude face à la conjoncture économique et au rendement de l'investissement;
  - les coûts élevés de formation par des fournisseurs tiers, causant une surdépendance des employeurs envers les solutions de formation informelles et *ad hoc*;
  - la crainte qu'un employé trouve un autre emploi ou se fasse offrir un autre emploi après avoir reçu une formation supplémentaire;
  - un nombre insuffisant de relations avec des partenaires dans le domaine de l'éducation et de la formation.
- Les employeurs et les intermédiaires soutiennent les démarches sectorielles et régionales de formation et de perfectionnement du capital humain fondées sur des groupements. Ces démarches diminuent la concurrence entre les employeurs en augmentant la probabilité qu'ils participent aux programmes.
- La Société de recherche sociale appliquée a mené une étude dans huit provinces afin d'examiner l'efficacité de la formation en littératie et en compétences essentielles sur le lieu de travail dans le secteur de l'hébergement et de la restauration. Elle a constaté :
  - des gains importants de productivité;
  - une diminution des taux d'erreur;
  - une réduction des coûts d'embauche;
  - un rendement de l'investissement positif important<sup>36</sup>.



*Les grandes entreprises cherchent de plus en plus à recruter ou à perfectionner des employés qui possèdent de solides aptitudes sociales et affectives. Les employeurs recherchent des diplômés qui font preuve d'agilité, soit la capacité de s'orienter dans des environnements difficiles et ambigus. Sur un marché du travail concurrentiel, les candidats qui présentent ces caractéristiques sont plus susceptibles d'être embauchés et, au fil du temps, d'obtenir une promotion<sup>37</sup>.*

Conseil canadien des affaires (traduction libre)





### L'objectif :

Que les employeurs ontariens conviennent que le capital humain est aussi précieux et nécessaire pour la croissance de l'entreprise et de la productivité que les autres formes de capital et qu'ils investissent de façon proactive dans leurs employés, y compris dans les groupes sous-représentés.

### *Les actions pour y parvenir*

**Recommandation 5-1 :** Lancer un programme qui « franchise » les programmes de formation internes couronnés de succès déjà en place dans les grandes entreprises afin de les appliquer à de petites et moyennes entreprises. Ces modèles doivent soutenir les employés tout au long du continuum d'emploi.

**Recommandation 5-2 :** Lancer un nouveau programme de formation pour les travailleurs à même leur milieu de travail pour faire en sorte que ceux-ci puissent acquérir les compétences et les littératies nécessaires pour qu'ils s'adaptent à la nature changeante de leur travail ou du lieu de travail.

**Recommandation 5-3 :** Établir un processus d'embauche selon lequel on exigerait des employeurs qui reçoivent des contrats du gouvernement qu'ils jettent un « **premier regard** » aux travailleurs qualifiés provenant de programmes d'emploi et de formation locaux. On devrait accorder la priorité à l'embauche de personnes provenant de groupes sous-représentés. Ainsi, on s'appuie sur un modèle mis en place par la ville de New York.

Le processus « First Look » de la ville de New York exige que les employeurs retenus pour des contrats avec la Ville examinent d'abord les candidatures de travailleurs locaux qualifiés provenant de programmes de perfectionnement de la main-d'œuvre au cours de leur démarche d'embauche. La dépense totale en contrats de la Ville pour l'année financière 2015 a été de plus de 17 milliards de dollars. La Ville est engagée à mettre à profit ce pouvoir d'achat de manière à fournir aux New Yorkais un plus grand nombre d'occasions<sup>38</sup>.



*Nous avons travaillé avec une société minière du Nord de l'Ontario qui a cerné un besoin en personnel. Nous avons établi des liens avec 10 jeunes autochtones qui cherchaient des possibilités d'emploi, mais qui avaient besoin d'une mise à niveau en mathématiques. L'employeur a garanti un emploi aux participants qui termineraient le programme de rattrapage. Nous avons travaillé avec un établissement d'enseignement de la région pour concevoir et offrir un programme de formation. La société minière a créé une salle de classe à l'intérieur de ses installations. Neuf personnes sur 10 ont terminé le rattrapage et obtenu un emploi auprès de la société minière.*

Ontario Federation of Indigenous Friendship Centres (traduction libre)



*Nous travaillons avec l'industrie du tourisme d'accueil de Toronto pour fournir une nouvelle main-d'œuvre talentueuse hautement qualifiée et perfectionner le personnel déjà en place afin d'améliorer le rendement et la croissance. Notre formation est conçue de manière à répondre aux besoins actuels de l'industrie. L'industrie du tourisme d'accueil de Toronto participe activement à l'élaboration des programmes et fournit des avenues pour les programmes de formation et les stages rémunérés de nos stagiaires. Nous offrons également des cours de formation aux travailleurs actuels de l'industrie du tourisme d'accueil pour les aider à progresser sur le plan professionnel et personnel. Nous travaillons en étroite collaboration avec le syndicat, UNITE HERE, section 75, pour offrir des possibilités de formation gratuite à ses membres. Nos programmes de formation destinés à la main-d'œuvre actuelle de l'industrie du tourisme d'accueil fournissent les compétences nécessaires pour favoriser l'avancement et la mobilité des employés et les aider à accéder à un plus grand nombre d'heures et à acquérir des compétences transférables. De plus, nous offrons régulièrement des cours d'informatique et d'anglais dans les hôtels et les restaurants pour aider les employés à acquérir les compétences nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs professionnels et personnels.*

Hospitality Workers Training Centre (traduction libre)



L'Académie d'ingénierie et de technologie de Siemens Canada est un projet pilote qui a été lancé de concert avec cinq universités et collèges de l'Ontario et de l'Alberta. En participant au programme, les étudiants reçoivent un salaire à temps plein et se font payer leurs frais de scolarité, en plus d'acquérir des expériences d'apprentissage théorique et pratique dans le milieu des affaires. Ils sont associés à des mentors et placés dans des unités commerciales où ils sont des membres actifs de l'équipe.



## 6. Habiletés et compétences

Ce thème reconnaît qu'il existe des lacunes, tant réelles que perçues, sur le plan des habiletés et des compétences qui doivent être comblées. Le Comité définit ces lacunes, en termes généraux, comme étant la différence entre les habiletés et les compétences que possèdent les employés éventuels et celles que requièrent les employeurs. Pendant la phase d'engagement, le Comité a établi qu'en Ontario, les lacunes diffèrent, en nature et en importance, selon la région ou le secteur examiné et qu'aucune solution ni aucun intervenant ne saurait les combler à elle seule ou lui seul.

Dans certains cas, les lacunes peuvent être comblées par un programme de mise à niveau des compétences, qui dure moins longtemps que le temps nécessaire à l'obtention d'un diplôme.

### *Ce que nous savons*

- Dans certains cas, les lacunes en matière de compétences étaient perçues plutôt que réelles pour les raisons suivantes :
  - même si les personnes possèdent le bon ensemble d'habiletés et de titres de compétences pour occuper un emploi, selon leurs études et leur expérience, il se peut qu'elles ne sachent pas comment l'exprimer clairement auprès des employeurs éventuels;
  - les employeurs sont incapables d'exprimer clairement ce qu'ils recherchent chez un employé au-delà des titres de compétences requis pour occuper un emploi;
  - les employeurs n'offrent pas toujours un salaire concurrentiel en fonction du niveau de compétence exigé.
- De nombreux territoires de compétence, y compris les États-Unis, l'Union européenne et la région Asie-Pacifique, possèdent déjà, ou sont en voie d'élaborer, des cadres d'évaluation axés sur les compétences<sup>39</sup>. Ces cadres peuvent aider les employeurs à comprendre les compétences précises qui sont requises pour un emploi, ce qui rend le processus de recrutement plus efficace. Ils peuvent également aider les travailleurs à obtenir le soutien et la formation appropriés sur le lieu de travail pour obtenir éventuellement une promotion.
- Dans le cadre des consultations qui ont eu lieu sur la modernisation de la formule de financement des universités de la province, les intervenants ont indiqué que les résultats d'apprentissage, notamment l'acquisition de compétences transférables comme la pensée critique, la résolution de problèmes, le leadership et la commu-



nication, devraient être mesurés. Ils avaient l'impression que les étudiants ne sont pas toujours au courant de l'existence de ces compétences, même lorsqu'ils les acquièrent. Ils ne seront donc peut-être pas en mesure de les décrire pendant leur recherche d'emploi<sup>40</sup>.

- › Les établissements d'enseignement postsecondaire peuvent améliorer l'évaluation des habiletés cognitives et transférables générales qui ont été désignées comme étant importantes pour la population active et la délivrance de titres de compétence à cet égard, ainsi que la détermination des pratiques d'enseignement et des expériences de formation scolaire qui contribuent le plus à l'acquisition de ces compétences<sup>41</sup>.
- › Les intervenants ont reconnu l'importance des habiletés comme la pensée critique, la capacité de travailler en équipe, la créativité, la résolution de problèmes et la résilience, qui correspondent aux principales compétences que devront posséder les travailleurs en 2020 selon le Forum économique mondial<sup>42</sup>. Le Comité estime que ces habiletés viennent compléter l'apprentissage de base qui est acquis grâce à la formation et à l'enseignement traditionnel, y compris les arts, et grâce à la participation à des sports d'équipe.



*Les cadres de compétences sont utiles parce qu'ils expriment clairement les exigences des entreprises et des secteurs qui constituent des éléments essentiels à la prestation du programme d'études, aux outils d'évaluation des compétences et aux accréditations.*

Canada West Foundation, 2016<sup>43</sup>  
(traduction libre)



Le Canada a l'une des mains-d'œuvre les plus instruites et les plus diplômées au monde, mais cela ne signifie pas qu'elle est la plus compétente. Dans un monde où les titres de compétences sont remplacés par les compétences elles-mêmes, les travailleurs canadiens pourraient exécuter encore mieux leur travail si nous tirions quelques leçons de l'expérience d'autres territoires de compétence. La lenteur à laquelle les cadres de compétences sont adoptés crée des occasions manquées.

Canada West Foundation<sup>44</sup>



### L'objectif :

Cesser de mesurer uniquement les titres de compétences traditionnels – c.-à-d. les certificats et diplômes – pour mieux reconnaître les compétences reflétant d'importantes aptitudes en milieu de travail.

### *Les actions pour y parvenir*

**Recommandation 6-1 :** Le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle, le ministère de l'Éducation et les employeurs devraient collaborer avec les partenaires à l'élaboration d'un cadre d'habiletés et de compétences propre à l'Ontario, en s'inspirant de l'expérience des autres territoires de compétence.

L'Ontario devrait faire preuve de leadership à la table du Forum des ministres du marché du travail en proposant une stratégie pour un cadre de compétences national.

**Recommandation 6-2 :** Travaillant en collaboration, les tables de l'industrie et la Table de planification et de concertation devraient déterminer les lacunes en matière de compétences dans les secteurs de croissance et lancer un programme de formation à court terme ciblant précisément les groupes non représentés, de sorte qu'il leur soit plus facile d'accéder à des possibilités d'emploi dans ces secteurs de croissance. Le programme pourrait être dispensé selon le modèle de la formation relais et comprendre un volet d'orientation professionnelle.

Ce programme devrait être financé en fonction de la mesure des résultats (p. ex., la qualité du stage, la durée de l'emploi) et comprendre une évaluation visant à éclairer les programmes et les politiques à venir.

**Recommandation 6-3 :** Cerner des pratiques prometteuses pour l'enseignement des compétences nécessaires à l'économie actuelle et future, comme la résolution de problèmes, le travail d'équipe et l'esprit entrepreneurial dans tous les cadres d'apprentissage scolaires et parascolaires, y compris dans les arts et les sports, en mathématiques et en science. L'importance de ces compétences devrait être communiquée aux élèves et aux étudiants, aux employeurs, aux éducateurs et aux parents.

**Recommandation 6-4 :** Les universités, les collèges et les collèges privés d'enseignement professionnel devraient envisager des façons de mettre davantage l'accent sur les aptitudes et compétences nécessaires.

# Rôle du gouvernement dans la mise en œuvre

---

Tout au long du processus d'engagement, on a indiqué au Comité que le gouvernement ne pouvait, à lui seul, outiller adéquatement la main-d'œuvre, lui transmettant les compétences requises pour les emplois d'aujourd'hui et de demain. On lui a clairement fait comprendre que le rôle approprié pour le gouvernement, au-delà de l'établissement d'un bon cadre stratégique, en était un d'habilitation et de catalyseur.

Le Comité recommande que le gouvernement de l'Ontario endosse un rôle de leadership dans la mise en œuvre des quatre recommandations suivantes :

1. mise sur pied de la Table de planification et de concertation (recommandation 1-1);
2. mise en place du Bureau de la planification et du perfectionnement de la main-d'œuvre (recommandation 1-2);
3. collaboration avec le gouvernement fédéral pour concevoir un système national intégré d'information sur le marché du travail (recommandation 2-1);
4. accroissement des possibilités d'apprentissage par l'expérience dans le système d'éducation de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année, dans les cours aux adultes et pendant les études postsecondaires (recommandation 3-2).

# Rôle du gouvernement fédéral

Le Comité a cerné des moyens par lesquels le gouvernement canadien peut soutenir le développement de la main-d'œuvre hautement qualifiée de l'Ontario. Ceux-ci s'inspirent des recommandations contenues dans le rapport de 2012 intitulé *Des services publics pour la population ontarienne : cap sur la viabilité et l'excellence* (le Rapport Drummond).

## 1. Contrôle accru du processus de sélection des immigrants

Il est primordial de permettre l'intégration des immigrants arrivés depuis peu dans la main-d'œuvre de l'Ontario. Le [Programme ontarien des candidats à l'immigration](#) (POCI) est le programme de sélection de la province qui permet de retenir des étudiants et des travailleurs étrangers qualifiés possédant des titres de compétence et une expérience de travail en Ontario. Les étudiants étrangers sélectionnés par l'Ontario parmi ses candidats affichent d'excellents résultats sur le plan économique – plus de 82 % occupent des professions de haute spécialisation et font état d'un revenu moyen supérieur à 61 000 \$. En dépit de ce succès, le POCI est limité à un petit quota annuel de 5 500 personnes qui ne représente que 5 % des immigrants qualifiés arrivant dans la province. Le gouvernement fédéral est responsable de la sélection de 95 % des immigrants qualifiés en Ontario<sup>45</sup>.

Le Programme ontarien des candidats à l'immigration permet à l'Ontario de proposer, en vue de leur accorder le statut de résidents permanents, la candidature de personnes ayant les compétences et l'expérience nécessaires pour qu'ils contribuent à l'économie de l'Ontario et aide les employeurs à recruter et à maintenir en poste des travailleurs étrangers. Le programme est mené conjointement avec le gouvernement fédéral<sup>46</sup>.

Le Comité est d'avis que la province devrait collaborer avec le gouvernement fédéral pour mieux contrôler la sélection des immigrants afin de s'assurer que ceux-ci répondent aux besoins de l'économie et des employeurs de la province et, au besoin, de retenir et de recruter les meilleurs talents.



**ACCES Employment :** Ce fournisseur de services travaille avec un réseau de plus de 1 000 sociétés dans la région du grand Toronto afin de fournir aux employeurs de nouveaux immigrants expérimentés et prêts à l'emploi grâce à un processus de recrutement et de mobilisation personnalisé. L'organisme mobilise des chefs d'entreprise afin qu'ils fournissent des conseils sur les programmes et les services pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins des employeurs. ACCES collabore également avec d'autres partenaires communautaires et fournisseurs de services complémentaires pour coordonner les services afin de répondre aux besoins des nouveaux arrivants.

**Banque de développement du Canada (BDC) :** « Nous avons embauché 40 employés provenant des divers programmes d'ACCES Employment. Ces personnes ont reçu une excellente formation et apportent une expérience linguistique et internationale qui nous permet de mieux servir nos clients. Elles sont devenues un avantage concurrentiel pour la BDC. Nous avons découvert que ces employés sont très fidèles envers l'entreprise puisque nous avons souvent été le premier employeur à entrer en contact avec eux et à reconnaître la valeur de leurs compétences internationales. »

## 2. Une plus grande souplesse sur le plan des paiements de transfert liés au marché du travail

On a informé le Comité de la nécessité pour de nombreux Ontariens – y compris les jeunes, les immigrants arrivés depuis peu et les membres des collectivités autochtones – d'obtenir de l'aide en vue d'améliorer leurs compétences pour réussir sur le marché du travail. De plus, il a entendu dire que la productivité et la compétitivité de la province dépendent de l'amélioration des aptitudes des travailleurs dans un large éventail de compétences.

Malheureusement, le financement fédéral censé soutenir les programmes provinciaux d'emploi et de formation ne répond pas aux besoins réels du marché du travail de l'Ontario et restreint souvent l'accès injustement à ceux qui en ont le plus besoin. Par exemple, la majorité des chômeurs de l'Ontario – et presque tous les Ontariens ayant des compétences très réduites – ne sont pas admissibles à l'assurance-emploi (AE). Pourtant, près de 70 % du financement fédéral destiné aux programmes d'emploi et de formation de l'Ontario est réservé aux travailleurs qui reçoivent actuellement ou ont reçu dernièrement des prestations d'assurance-emploi.



Pour avoir une main-d'œuvre hautement qualifiée, l'Ontario a besoin d'une plus grande souplesse en ce qui a trait au financement fédéral pour soutenir sa vision d'un système moderne d'emploi et de formation axé sur les compétences qui aide réellement les Ontariens à réussir.

Dans ce contexte, le Comité conseille vivement au gouvernement fédéral :

- d'offrir plus de souplesse afin de permettre à l'Ontario de répondre aux besoins réels de sa main-d'œuvre en élargissant les critères d'admissibilité des clients et de financement des programmes;
- d'affecter équitablement aux provinces et aux territoires les paiements de transfert liés au marché du travail au moyen d'une formule de financement par habitant.

Le Comité appuie fermement la recommandation du Rapport Drummond en vertu de laquelle la province devrait promouvoir une entente exhaustive en matière de formation qui accorde aux provinces assez de souplesse pour assurer une meilleure harmonisation et une meilleure intégration des programmes et des services et pour cerner les besoins fluctuants du marché du travail et y répondre.

**Recommandation 7-1 :** La province doit prioritairement amener le gouvernement fédéral à améliorer et à modifier de façon importante les paiements de transfert liés au marché du travail de manière à mieux répondre aux besoins d'emploi et de formation de tous les Ontariens.

**Ententes sur le développement du marché du travail :** Dans le but d'aider les chômeurs canadiens à trouver rapidement du travail et de développer une main-d'œuvre qualifiée qui répond aux besoins actuels et émergents des employeurs, le gouvernement du Canada a conclu des accords de développement du marché du travail avec les provinces et les territoires.

Dans le cadre de ces accords, le financement qu'accorde le gouvernement du Canada permet aux provinces et aux territoires de concevoir, de fournir et de gérer des programmes de perfectionnement des compétences et d'emploi pour les chômeurs canadiens, notamment ceux qui sont admissibles aux prestations d'assurance-emploi<sup>47</sup>.

**Fonds canadien pour l'emploi :** Ce fonds comprend la subvention Canada-Ontario pour l'emploi, qui vise à fournir aux travailleurs les compétences et la formation dont ils ont besoin en vue de pourvoir les postes disponibles. La subvention fournit un soutien financier direct aux employeurs qui souhaitent acheter des services de formation pour leurs employés<sup>48</sup>.



**Recommandation 7-2 :** La province devrait collaborer avec le gouvernement fédéral pour mener un examen coordonné des programmes de formation fondé sur des données probantes. Elle devrait aussi encourager l'élaboration d'une stratégie nationale en matière de compétences et jouer un rôle de leadership auprès du gouvernement fédéral.

**Recommandation 7-3 :** La province devrait travailler avec le gouvernement fédéral à l'adoption, dans le cadre des nouveaux programmes de financement fédéraux, d'une approche axée sur le capital humain / les talents, consistant par exemple en de nouveaux investissements dans les communautés autochtones et dans une économie à faible teneur en carbone.

# Mesure de la réussite

---



Il est primordial de surveiller et de mesurer les progrès accomplis et d'en rendre compte au moment où l'Ontario s'emploie à développer une main-d'œuvre hautement qualifiée. Cela devrait se faire à l'échelle provinciale, aussi bien qu'à l'échelle régionale et locale, dans la mesure du possible.

Le Comité reconnaît qu'il ne sera pas possible, pour y parvenir, d'appliquer un ensemble universel de paramètres à l'ensemble de la province. Les diverses régions de l'Ontario nécessitent des solutions uniques. Le Comité recommande donc de mesurer la réussite dans les différentes régions au moyen de méthodes d'évaluation spécialement établies en fonction des programmes. Par exemple, le gouvernement pourrait explorer la possibilité de financer les programmes de formation et d'emploi en fonction des résultats fondés sur la qualité (p. ex., travail à temps complet, croissance des salaires, continuité d'emploi) plutôt que sur la quantité (p. ex., nombre de stages, nombre de clients desservis).

Des paramètres généraux comme les taux de diplomation et de chômage conservent toute leur importance dans l'ensemble de la province. Les paramètres devraient être élaborés et adoptés en tenant compte des partenaires des programmes et des populations et collectivités que ces programmes desservent. Une attention particulière devrait être accordée à l'évaluation des compétences et des aptitudes nécessaires à la main-d'œuvre actuelle et future, et du succès des possibilités d'emploi élargies pour les peuples autochtones, les personnes handicapées, les jeunes et les nouveaux immigrants. Le Comité reconnaît par exemple la Stratégie pour l'enseignement et l'apprentissage des mathématiques de l'Ontario dont on a fait l'annonce récemment pour aider les élèves à obtenir de meilleurs résultats en mathématiques comme un important investissement pour une économie reposant de plus en plus sur le savoir. Il recommande que cette stratégie soit attentivement surveillée et évaluée, de façon à assurer l'atteinte de meilleurs résultats en mathématiques.

La collecte de données sur divers paramètres à l'échelle provinciale, régionale et locale et à celle des programmes fournira au gouvernement une base de référence permettant de mesurer les progrès accomplis et d'évaluer les modifications requises.

**Recommandation 8-1 :** Le Bureau de la planification et du perfectionnement de la main-d'œuvre devrait collaborer avec le Centre ontarien Innovation-Emploi et la Table de planification et de concertation pour mettre sur pied un cadre d'évaluation



du rendement et des paramètres visant à mesurer l'incidence des recommandations du Comité mises en œuvre par le gouvernement et ses partenaires.

Le Comité recommande l'élaboration de paramètres et de cibles dans les domaines suivants :

- l'apprentissage par l'expérience / le mentorat aux niveaux primaire, secondaire et postsecondaire;
- l'efficacité des programmes de formation et d'emploi;
- les résultats d'apprentissage, comme l'acquisition de compétences en vue d'accroître l'employabilité des étudiants de niveau postsecondaire;
- les résultats scolaires et les cheminements vers les programmes de préapprentissage et d'apprentissage, y compris le Programme d'apprentissage pour les jeunes de l'Ontario et le Programme à double reconnaissance de crédit;
- les taux de littératie et de numératie des adultes;
- les partenariats entre employeurs et établissements d'enseignement postsecondaire;
- le taux d'entrepreneuriat (p. ex., le nombre de nouvelles entreprises, d'entreprises orientées vers la croissance, d'entreprises fermant leurs portes, de travailleurs autonomes);
- les résultats des groupes sous-représentés auxquels fait référence le présent rapport;
- l'investissement des employeurs dans la formation et le mentorat.

Les paramètres devraient être revus chaque année et les indicateurs de rendement clés ainsi que les cibles devraient être révisés au besoin. La Table de planification et de concertation devrait être chargée de produire un rapport annuel contenant les paramètres établis annuellement.

# Conclusion

---

Une main-d'œuvre hautement qualifiée est essentielle pour assurer la force et la prospérité de l'Ontario, maintenant comme demain. Le Comité croit que les recommandations formulées dans le présent rapport seront d'une aide précieuse à l'Ontario et à sa main-d'œuvre pour faire le nécessaire en cette époque trépidante de concurrence mondiale dirigée par l'évolution des technologies.

Le Comité invite toutes les parties à collaborer dans le cadre de ce défi d'importance capitale. S'il est vrai que le temps presse, les possibilités sont immenses. Collaboration, créativité et engagement devraient être à l'ordre du jour.

# Remerciements

---

Le Comité souhaite remercier les personnes et les organisations de l'ensemble de la province qui ont pris le temps de s'entretenir avec lui, de raconter leurs histoires et leurs expériences, de dévoiler leurs pratiques exemplaires et de prodiguer des conseils d'experts :

- intervenants du milieu universitaire / de l'éducation / des établissements postsecondaires;
- organisations syndicales;
- étudiants / associations étudiantes;
- intermédiaires;
- organismes sans but lucratif;
- associations d'affaires;
- employeurs;
- participants aux tables rondes régionales;
- groupes consultatifs et groupes de travail.

Le Comité souhaite remercier également les partenaires gouvernementaux ayant contribué à l'orientation du présent rapport :

- Emploi et Développement social Canada (fédéral);
- le ministère des Affaires autochtones;
- le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse;
- le ministère des Affaires civiques, de l'Immigration et du Commerce international;
- le ministère du Développement économique, de l'Emploi et de l'Infrastructure;
- le ministère de l'Éducation;
- le ministère de la Formation et des Collèges et Universités;
- le ministère des Finances.

Certain noms de ministères ontariens ont changé le 13 juin 2016.

Enfin, le Comité désire remercier le personnel du Bureau du Conseil des ministres, car ce rapport n'aurait pu voir le jour sans sa précieuse collaboration.

# Bibliographie

---

1. Ontario, ministère de l'Éducation, « Le taux d'obtention de diplômes bat tous les records et s'établit à 85,5 p. 100 », *Salle de presse*, 3 mai 2016 (consulté en mai 2016). Sur Internet : <https://news.ontario.ca/opo/fr/2016/05/le-taux-dobtention-de-diplomes-bat-tous-les-records-et-setablit-a-855-p-100.html>
2. Ontario, ministère des Finances, *Budget de l'Ontario 2016*, 2016 (consulté en avril 2016). Sur Internet : <http://www.fin.gov.on.ca/fr/budget/ontariobudgets/2016/ch1c.html#s13>
3. Forum économique mondial, *The Future of Jobs : Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, 2016.
4. National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, *Promising Practices for Strengthening the Regional STEM Workforce Development Ecosystem*, Washington (D.C.), The National Academies Press, 2016.
5. Ontario, ministère de l'Éducation, « L'Ontario consacre 60 millions de dollars à la Stratégie renouvelée pour l'enseignement et l'apprentissage des mathématiques », *Salle de presse*, 4 avril 2016 (consulté en avril 2016). Sur Internet : <https://news.ontario.ca/edu/fr/2016/04/lontario-consacre-60-millions-de-dollars-a-la-strategie-renouvelee-pour-lenseignement-et-lapprentissage.html>
6. *Ibid.*
7. Canada, Statistique Canada, *Les compétences au Canada : Premiers résultats du Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes (PEICA)*, 2013, p. 13.
8. *Ibid.*, p. 19.
9. *Ibid.*, p. 17.
10. *Ibid.*, p. 21.
11. ABC Alpha pour la vie, *Canada's Economic and Social Future Depend on Reducing Our Skills Mismatches* (webinaire), 19 avril 2016. Conférenciers : T. Scott Murray, directeur, Data Angel et Janet Lane, directrice, Centre for Human Capital Policy, Canada West Foundation.
12. Programme pancanadien d'évaluation, *Rapport de l'évaluation pancanadienne en sciences, en lecture et en mathématiques 2013*, p. 121.



13. *Ibid.*, p. 127.
14. *Ibid.*, p. 129.
15. Michael Grant, *Recrutement de cerveaux 2015 : L'état du système de reconnaissance des acquis au Canada*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2016.
16. Ontario, ministère des Finances, d'après les données de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada, 2015.
17. *Ibid.*
18. Conseil de partenariat pour les perspectives d'emploi des personnes handicapées, *Rapport initial*, 28 août 2015 (consulté en avril 2016). Sur Internet : <https://www.ontario.ca/fr/page/conseil-de-partenariat-pour-les-perspectives-emploi-des-personnes-handicapees-rapport-initial>
19. Canada, Statistique Canada, Enquête sur la population active 2015.
20. Ontario, ministère des Finances, *Rapport sur les perspectives économiques à long terme de l'Ontario*, 2 avril 2014 (consulté en avril 2016). Sur Internet : [http://www.fin.gov.on.ca/fr/economy/ltr/2014/ch1.html#ch1\\_s4](http://www.fin.gov.on.ca/fr/economy/ltr/2014/ch1.html#ch1_s4)
21. Canada, Statistique Canada, *Caractéristiques de la population active, selon le statut d'immigrant et le groupe d'âge détaillé* (base de données en ligne), numéro de catalogue 282-0104, Ottawa (Ont.), Statistique Canada, 2015 (consulté le 14 avril 2016). Sur Internet : <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l02/cst01/labor91a-fra.htm>
22. McKinsey & Company, *Jeunes en transition : Tracer la voie entre l'éducation et l'emploi au Canada*, 2015.
23. Deloitte, *L'ère des perturbations : Les entreprises canadiennes sont-elles prêtes?*, 2015 (consulté en avril 2016). Sur Internet : <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/insights-and-issues/ca-fr-perspectives-et-enjeux-daffaires-lavenir-de-la-productivite-2015.pdf>
24. Le Conference Board du Canada, *Developing Skills: Where Are Canada's Employers?*, 2014 (consulté en avril 2016). Sur Internet : [http://www.conferenceboard.ca/topics/education/commentaries/14-03-20/developing\\_skills\\_where\\_are\\_canada\\_s\\_employers.aspx#ftn1-ref](http://www.conferenceboard.ca/topics/education/commentaries/14-03-20/developing_skills_where_are_canada_s_employers.aspx#ftn1-ref)
25. SCHWAB, Klaus, « The new key to economic growth is unlocking latent talent », *The Globe and Mail*, 14 mai 2015 (consulté en avril 2016). Sur Internet : <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/rob-commentary/the-new-key-to-economic-growth-is-unlocking-latent-talent/article24424439/>



26. FALLOWS, James, « Eleven Signs a City Will Succeed », *The Atlantic*, mars 2016 (consulté le 15 avril 2016). Sur Internet : <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2016/03/eleven-signs-a-city-will-succeed/426885/>
27. Conseil canadien des affaires, *Developing Canada's future workforce: a survey of large private-sector employers*, 2016 (consulté en avril 2016). Sur Internet : <http://thebusinesscouncil.ca/wp-content/uploads/2016/02/Developing-Canadas-Workforce-March.pdf>
28. KOCHAN, Thomas A., David Finegold et Paul Osterman, « Who Can Fix the "Middle-Skills" Gap? », *Harvard Business Review*, décembre 2012 (consulté le 18 avril 2016). Sur Internet : <https://hbr.org/2012/12/who-can-fix-the-middle-skills-gap#>
29. Le Conference Board du Canada, « Six Things to Think About When Starting an Education–Business Partnership », consulté le 10 mai 2016. Sur Internet : [http://www.conferenceboard.ca/topics/education/commentaries/16-01-12/six\\_things\\_to\\_think\\_about\\_when\\_starting\\_an\\_education%E2%80%93business\\_partnership.aspx](http://www.conferenceboard.ca/topics/education/commentaries/16-01-12/six_things_to_think_about_when_starting_an_education%E2%80%93business_partnership.aspx)
30. Conseil canadien des affaires, *Canada Business/Higher Education Roundtable Members*, 2015 (consulté en avril 2016). Sur Internet : <http://thebusinesscouncil.ca/wp-content/uploads/2015/06/Business-Higher-Education-Roundtable-members1.pdf>
31. Ontario, « La province lance le Centre ontarien Innovation-Emploi à l'Université Ryerson », *Salle de presse*, 22 février 2016 (consulté en avril 2016). Sur Internet : <https://news.ontario.ca/tcu/fr/2016/02/moderniser-les-services-demploi-et-de-formation-pour-les-chercheurs-demploi-en-ontario.html>
32. Canada, Ministère des Finances, *Le budget de 2016*, 2016 (consulté en avril 2016). Sur Internet : [http://www.budget.gc.ca/2016/docs/plan/ch1-fr.html#\\_Toc446106674](http://www.budget.gc.ca/2016/docs/plan/ch1-fr.html#_Toc446106674)
33. GELLMAN, Lindsay, « Why Silicon Valley Recruiters Are Flocking to Ontario », *The Wall Street Journal*, 4 mai 2016 (consulté en mai 2016). Sur Internet : <http://www.wsj.com/articles/why-silicon-valley-recruiters-are-flocking-to-ontario-1462385408>
34. CHIOSE, Simona, « Group wants workplace stints for all postsecondary students », *The Globe and Mail*, 2 juin 2016 (consulté en juin 2016). Sur Internet : <http://www.theglobeandmail.com/news/national/group-wants-workplace-stints-for-all-postsecondary-students/article30242669/>
35. Fusion jeunesse, « À propos de Fusion Jeunesse », consulté le 4 avril 2016. Sur Internet : <http://www.fusionjeunesse.org>



36. Société de recherche sociale appliquée, *UPSKILL : Un test crédible de la formation en littératie et compétences essentielles en milieu de travail*, 2014 (consulté en avril 2016). Sur Internet : <http://www.srdc.org/media/199771/upskill-final-results-es-fr.pdf>
37. Conseil canadien des affaires, *Developing Canada's future workforce: a survey of large private-sector employers*, 2016 (consulté en avril 2016). Sur Internet : <http://thebusinesscouncil.ca/wp-content/uploads/2016/02/Developing-Canadas-Workforce-March.pdf>
38. Ville de New York, *De Blasio Administration Announces Overhaul Of Workforce Development To Focus On Good-Paying Jobs, Skill-Building, And Strengthening New York City's Economy*, 21 novembre 2014 (consulté en avril 2016). Sur Internet : <http://www1.nyc.gov/office-of-the-mayor/news/931-14/de-blasio-administration-overhaul-workforce-development-focus-good-paying-jobs-#/0>
39. Canada West Foundation, *SMARTEN UP It's Time To Build Essential Skills*, 2015 (consulté en avril 2016). Sur Internet : [http://cwf.ca/wp-content/uploads/2015/10/CWF\\_HCP\\_SmartenUp\\_Report\\_JUN2015.pdf](http://cwf.ca/wp-content/uploads/2015/10/CWF_HCP_SmartenUp_Report_JUN2015.pdf)
40. Ontario, ministère de la Formation et des Collèges et Universités, *Les résultats en tête, les étudiants au cœur : Perspectives sur l'évolution du modèle de financement universitaire de l'Ontario*, 2015 (consulté en mars 2016). Sur Internet : [http://www.tcu.gov.on.ca/epep/audiences/universities/uff/UniversityFundingFormulaConsultationReport\\_2015\\_Fr.pdf](http://www.tcu.gov.on.ca/epep/audiences/universities/uff/UniversityFundingFormulaConsultationReport_2015_Fr.pdf)
41. *Ibid.*
42. Forum économique mondial, *The Future of Jobs : Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, janvier 2016.
43. Canada West Foundation, *SMARTEN UP It's Time To Build Essential Skills*, 2015 (consulté en avril 2016). Sur Internet : [http://cwf.ca/wp-content/uploads/2015/10/CWF\\_HCP\\_SmartenUp\\_Report\\_JUN2015.pdf](http://cwf.ca/wp-content/uploads/2015/10/CWF_HCP_SmartenUp_Report_JUN2015.pdf)
44. Canada West Foundation, Centre for Human Capital Policy, *Competence IS THE Best Credential*, 2015.
45. Ontario, ministère des Affaires civiques, de l'Immigration et du Commerce international, données de 2016.
46. Ontario, ministère des Affaires civiques, de l'Immigration et du Commerce international, « Programme ontarien des candidats à l'immigration », consulté le 20 avril 2016. Sur Internet : <http://www.ontarioimmigration.ca/fr/pnp/index.htm>



47. Canada, *Ententes sur le développement du marché du travail*, consulté le 20 avril 2016.  
Sur Internet : [http://www.edsc.gc.ca/fr/accords\\_formation/edmt/index.page?](http://www.edsc.gc.ca/fr/accords_formation/edmt/index.page?)
48. *Ibid.*
49. Canadian Business Insights, *How Essential-Skills Training Unlocks Business Value*, 15 mai 2014. Sur Internet : <http://www.canadianbusiness.com/insights/literacy/>
50. Ontario, ministère de la Formation et des Collèges et Universités, *Les résultats en tête, les étudiants au cœur : Perspectives sur l'évolution du modèle de financement universitaire de l'Ontario*, 2015 (consulté en mars 2016). Sur Internet : [http://www.tcu.gov.on.ca/epep/audiences/universities/uff/UniversityFundingFormulaConsultationReport\\_2015\\_Fr.pdf](http://www.tcu.gov.on.ca/epep/audiences/universities/uff/UniversityFundingFormulaConsultationReport_2015_Fr.pdf)

# Glossaire

---

**Apprentissage.** Programme de formation en milieu de travail destiné aux personnes souhaitant exercer une profession ou un métier spécialisé. Il vise l'acquisition de nouvelles compétences auprès de compagnes et compagnons. On dénombre actuellement en Ontario 150 métiers pouvant faire l'objet d'un apprentissage dans quatre secteurs : construction, industrie / fabrication, force motrice et services.

**Apprentissage intégré au travail.** Programme officiel ou entente entre des partenaires en vue de permettre à des étudiants et à d'autres personnes d'apprendre tout en travaillant.

**Apprentissage par l'expérience.** Processus d'apprentissage ou d'acquisition de compétences et d'habiletés par le placement d'élèves dans des milieux de travail ou des environnements simulant des milieux de travail, de façon qu'ils puissent apprendre « sur le tas ». En partenariat avec des employeurs, ce processus pourrait comprendre de la formation par l'apprentissage, des stages coopératifs, du mentorat et d'autres types de stages.

**Aptitudes.** Capacités manifestes acquises par la formation, l'expérience ou la pratique.

**Atténuation des risques.** Allègement du fardeau administratif ou opérationnel associé à la participation à un programme.

**Capital humain.** Aptitudes, connaissances ou autres atouts que détiennent individuellement et collectivement les gens, pouvant servir à créer une valeur économique pour eux-mêmes, leurs employeurs ou leur collectivité.

**Centre ontarien Innovation-Emploi.** Le Centre ontarien Innovation-Emploi est un nouveau centre d'excellence en recherche et en innovation qui améliorera les programmes d'emploi et de formation de la province dans le but d'accroître l'employabilité des chercheurs d'emploi et leur réussite sur le marché du travail.

Douze organisations partenaires, dirigées par l'Université Ryerson, dirigeront le nouveau centre. Ce dernier sera un moteur d'innovation au sein du système d'emploi et de formation de l'Ontario.

Il mènera des recherches sur les programmes d'emploi et de formation les plus efficaces au Canada et à l'étranger et, s'appuyant sur de solides données probantes, élaborera des projets pilotes afin de relever les nouveaux défis qui se posent sur le marché du travail de l'Ontario.



**Champion communautaire.** Personne respectée et souvent bien connue dans la collectivité qui promeut une initiative ou un projet particulier, œuvre en sa faveur et en assure la défense.

**Compagnon ou compagne.** Une compagne ou un compagnon certifié est une personne de métier reconnue comme étant qualifiée et compétente.

**Compétence.** Habileté ou aptitude.

**Conseils locaux de planification en matière d'emploi (CLPE).** L'Ontario a lancé des projets pilotes de CLPE dans le cadre des travaux entrepris par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle pour moderniser les programmes et les services d'emploi et de formation. Les CLPE prôneront des démarches adaptées au milieu pour le perfectionnement de la main-d'œuvre, tout en générant et en analysant l'information sur les marchés du travail locaux.

**Ententes de mandat stratégiques.** Ententes conclues entre le ministère de la Formation et des Collèges et Universités et les 45 collèges et universités financés par les fonds publics de l'Ontario. Les ententes visent à ce que les établissements entretiennent des liens avec les divers niveaux de l'économie – de l'échelon local à l'échelon mondial – de façon que les étudiants puissent acquérir de l'expérience dans le cadre notamment de programmes d'enseignement coopératif et de recherche appliquée, leur permettant de créer des entreprises ou de trouver des emplois exigeant de hautes qualifications, dont l'Ontario pourra tirer profit.

**Forum des ministres du marché du travail.** Le Forum des ministres du marché du travail se compose des ministres provinciaux et territoriaux et du ministre fédéral responsables des questions relatives au marché du travail. Il est coprésidé par le représentant du gouvernement fédéral (Emploi et Développement social) et celui de la province responsable (actuellement, le gouvernement du Québec). Le rôle de province responsable est attribué par roulement pour une durée de deux ans, le Québec se l'étant vu confier jusqu'au 31 mars 2017.

À l'heure actuelle, le travail du Forum porte principalement sur les priorités suivantes : l'information sur le marché du travail, la mobilité de la main-d'œuvre, la reconnaissance des qualifications acquises à l'étranger, la souplesse des programmes, les questions de productivité et le renforcement des programmes d'apprentissage.

**Intermédiaires.** Personnes ou organismes assurant la liaison entre de multiples intervenants pour parvenir à une entente ou contribuer à l'atteinte d'objectifs communs.

**Littératie.** Capacité de lire et d'écrire; connaissance se rapportant à un sujet précis.



**Majeure haute spécialisation.** La majeure haute spécialisation est un programme spécialisé approuvé par le ministère de l'Éducation qui permet aux élèves de se concentrer, dans le cadre de leur apprentissage, sur un secteur économique précis tout en satisfaisant aux conditions d'obtention du diplôme d'études secondaires. Ce programme les aide également à faire la transition entre l'école secondaire et la formation en apprentissage, le collège, l'université ou le marché du travail.

**Marché du travail.** Main-d'œuvre disponible par rapport au travail à effectuer ou aux possibilités d'emploi.

**Mentorat.** Occasion dans le cadre de laquelle une personne en forme une autre, moins expérimentée qu'elle et souvent plus jeune, ou lui apporte son aide et lui prodigue des conseils.

### Métiers

- **Métier à accréditation obligatoire :** Métier pour lequel il faut être inscrit à titre d'apprenti, de candidat compagnon ou de compagnon détenant un certificat de qualification. Il y a actuellement 22 métiers spécialisés à accréditation obligatoire.
- **Métier à accréditation facultative :** Tout métier qui n'est pas désigné comme étant à accréditation obligatoire est, par défaut, un métier à accréditation facultative. Un certificat de qualification est offert dans certains métiers à accréditation facultative, mais il n'est pas obligatoire pour exercer ces métiers.

**Métiers Sceau rouge.** Les métiers désignés Sceau rouge sont régis par des règlements adoptés en vertu des lois sur l'apprentissage des provinces et des territoires. Ces règlements énoncent les grandes lignes des procédures administratives et, dans certains cas, les normes et les conditions de la formation menant à des métiers donnés (p. ex., les méthodes d'inscription des apprentis, les programmes d'études, l'accréditation, la reconnaissance professionnelle). Il existe actuellement 57 métiers désignés Sceau rouge au Canada.

**Numératie.** La capacité à utiliser les nombres et à adopter des démarches mathématiques dans un éventail de contextes, ainsi qu'à résoudre divers problèmes.

**Programme de préapprentissage.** Le Programme de préapprentissage aide les apprenties et les apprentis potentiels à acquérir les compétences professionnelles et les aptitudes commerciales requises pour qu'ils soient préparés à trouver du travail en tant qu'apprentie ou apprenti. Le programme, d'une durée maximale de 52 semaines, peut comprendre une formation scolaire d'apprenti de niveau 1 ou une formation en apprentissage pertinente, une formation en sécurité pertinente et un stage de 8 à 12 semaines. Il peut également comporter une préparation au métier et à l'emploi



ainsi qu'un perfectionnement professionnel. Le programme de préapprentissage s'adresse à une vaste clientèle, dont :

- les diplômés du niveau secondaire;
- les décrocheurs;
- les jeunes et les adultes sans emploi ou sous-employés;
- les personnes admissibles ou non aux prestations d'assurance-emploi;
- les Autochtones;
- les personnes nouvellement arrivées au Canada.

**Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA).** PISA est une étude menée tous les trois ans par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) en vue d'évaluer les systèmes d'éducation à l'échelle mondiale grâce à l'évaluation des aptitudes et connaissances d'élèves de 15 ans. À ce jour, des élèves de plus de 70 économies y ont déjà pris part.

**Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes (PEICA).** Étude internationale menée dans plus de 40 pays par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Elle mesure les principales capacités cognitives et compétences en milieu de travail nécessaires pour permettre aux gens d'évoluer dans la société et aux économies de prospérer.

**Programmes à double reconnaissance de crédit.** Programmes approuvés par le ministère qui permettent aux élèves qui sont toujours au secondaire de suivre des cours collégiaux ou d'apprentissage qui comptent à la fois pour le diplôme d'études secondaires de l'Ontario (DESO) et un certificat, diplôme, grade ou certificat d'apprentissage postsecondaire.

**Programmes de formation relais.** Les programmes de formation relais de l'Ontario aident les nouveaux arrivants qualifiés à obtenir un permis d'exercice ou un certificat dans leur profession ou leur métier pour qu'ils puissent trouver un emploi correspondant à leurs compétences et à leur expérience dans la province. Le gouvernement de l'Ontario, avec l'appui du gouvernement du Canada, verse des fonds aux employeurs, aux collèges et universités, aux organismes de réglementation des professions et aux organismes communautaires pour la prestation de programmes de formation relais. Chaque programme de formation relais est unique en son genre, mais, de façon générale, ils sont conçus pour offrir aux personnes formées à l'étranger :

- une évaluation de leurs études et de leurs compétences;
- une expérience clinique ou en milieu de travail;
- une formation axée sur les compétences ou une formation ciblée;



- une préparation à l'examen d'obtention d'un permis d'exercice ou d'un certificat;
- une formation linguistique liée à la profession;
- des plans d'apprentissage individuels pour les aider à connaître tout programme de formation supplémentaire dont ils pourraient avoir besoin.

**Statistique Canada.** Statistique Canada est un organisme du gouvernement fédéral chargé de produire des statistiques permettant de mieux comprendre le Canada, sa population, ses ressources, son économie, sa société et sa culture.

**Titre de compétences.** Document ou certificat attestant les compétences d'une personne.

# Annexe A :

## Résumé des recommandations

### Thème fondamental : Partenariats et leadership local

**Recommandation 1-1 :** Établir une Table de planification et de concertation (TPC) coprésidée par des représentants des employeurs, du monde de l'éducation et du gouvernement. Cette Table serait un organisme officiellement institutionnalisé chargé de susciter le changement et d'élaborer des solutions réalisables axées sur les compétences, le perfectionnement des talents et les possibilités d'apprentissage par l'expérience. Cette Table ne serait pas une entité menée par un organisme gouvernemental, mais plutôt un mécanisme engageant tous les partenaires et au sein duquel l'action est le souci premier.

Parmi les membres, on trouverait des employeurs, des étudiants, des syndicats, des établissements d'enseignement, des agences de formation, des intermédiaires, des fournisseurs de service d'Emploi Ontario et des organismes communautaires et autochtones.

Le mandat inclurait :

- l'élaboration d'un plan de mise en œuvre sur trois ans visant le développement d'une main-d'œuvre hautement qualifiée;
- le soutien administratif et l'évaluation de projets pilotes nouveaux et existants;
- la participation accrue des employeurs à la collecte et à la diffusion d'information sur les marchés du travail provincial et local;
- l'élaboration de démarches visant l'« institutionnalisation » de projets pilotes ayant établi des pratiques exemplaires, ainsi que l'évaluation de leur succès;





- la participation directe des employeurs et de leurs associations à l'élimination des difficultés et des obstacles auxquels ils sont confrontés en matière d'embauche des personnes handicapées;
- l'assurance que tous les travailleurs de l'Ontario font preuve de compétence culturelle sur le plan notamment de la connaissance de l'histoire et des droits des membres des Premières Nations, des Métis et des Inuits et de la sensibilisation à ceux-ci;
- la création de milieux de travail culturellement adaptés, sûrs et inclusifs.

### *Secteurs de croissance*

La Table de planification et de concertation se concentrerait sur l'élaboration de solutions pour les secteurs prioritaires de croissance de l'Ontario. Elle se chargerait de sélectionner les secteurs de croissance en fonction des critères suivants :

- un potentiel élevé de croissance à court, moyen et long terme;
- l'influence sur l'économie actuelle;
- l'incidence réelle ou prévue des changements démographiques et technologiques sur les besoins actuels et futurs en matière de dotation;
- une capacité éprouvée de collaboration;
- la nature et la transférabilité des compétences requises;
- le degré de priorité accordé au perfectionnement des talents.

Des tables de l'industrie seraient mises en place en tant que sous-groupes de la Table de planification et de concertation. L'organisation de ces tables devrait reposer sur les modèles bien établis que l'on retrouve dans les collèges et dans certaines parties du système universitaire. Parmi les membres, on trouverait des employeurs (en particulier ceux provenant des secteurs nommés par la TPC), des syndicats, des établissements d'enseignement postsecondaire, des agences de formation, des intermédiaires, des fournisseurs et des organismes communautaires et autochtones.

La sélection des tables de l'industrie se ferait en fonction des secteurs de croissance ou des régions choisies par la TPC. Ces tables de l'industrie seraient chargées :

- de combler les écarts entre l'offre et la demande sur le marché du travail au sein des secteurs ou des régions;
- de tirer parti des relations existantes avec les employeurs afin de définir les compétences et les qualifications que ces derniers recherchent, puis d'élaborer des solutions visant à harmoniser les programmes, la formation et les possibilités d'apprentissage par l'expérience pour les étudiants, les nouveaux immigrants et



les adultes opérant une transition sur le marché du travail dans le but de répondre à ces besoins;

- de diffuser les pratiques exemplaires afin d'orienter les stratégies provinciales.

**Recommandation 1-2 :** Mettre en place au gouvernement provincial un Bureau de la planification et du perfectionnement de la main-d'œuvre pour diriger la mise en œuvre des recommandations du Comité et appuyer le rôle du gouvernement à la Table de planification et de concertation. Le Comité croit fermement que ce Bureau devrait faire preuve d'une orientation interministérielle et demeurer ouvert sur l'extérieur. Le mandat de ce Bureau inclurait :

- la direction des initiatives soutenant la planification de la main-d'œuvre, au sein desquelles les partenariats entre les employeurs, la collectivité et les établissements d'enseignement seraient essentiels;
- une collaboration avec les employeurs, les établissements d'enseignement, les agences de formation, les intermédiaires, les fournisseurs de services et les organisations communautaires et autochtones dans le but de surveiller les effets de la nature changeante des lieux de travail sur la main-d'œuvre existante et d'en discuter. Cette information serait acheminée à la TPC, au besoin;
- la surveillance des dossiers de politiques visant à la fois la croissance économique et le perfectionnement des talents, notamment l'éducation des adultes, l'immigration, l'emploi et la formation, l'[Initiative pour la croissance des entreprises](#) et le développement économique régional, et repérer les occasions d'amélioration de l'harmonisation et de la coordination;
- l'application de critères de perfectionnement des talents aux initiatives de politiques gouvernementales, comme le Plan d'action contre le changement climatique, Priorité aux patients : Plan d'action en matière de soins de santé et la réponse aux recommandations de la Commission de vérité et réconciliation du Canada;
- la commande de recherche et d'évaluation dans des secteurs pertinents et prioritaires axés sur le travail, par exemple, la nature changeante de la technologie en milieu de travail;
- la surveillance du projet pilote actuellement dirigé par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle au sujet des [Conseils locaux de planification en matière d'emploi](#) (CLPE);
- la surveillance des conseils de planification de la main-d'œuvre et du Centre ontarien Innovation-Emploi;



- la collaboration avec les organismes d'emploi et de formation qui œuvrent auprès des groupes sous-représentés, pour comprendre les obstacles actuels à leur accès à l'emploi et élaborer des solutions appropriées pour favoriser l'accroissement de leur représentation sur le marché du travail;
- la collaboration avec le gouvernement fédéral dans le but de repérer les possibilités d'harmonisation et de collaboration.

**Recommandation 1-3 :** Pour assurer une mise en œuvre ciblée de la recommandation 1-2, inciter la création de partenariats précis entre les établissements d'enseignement postsecondaires et les employeurs en utilisant la [politique de différenciation](#), laquelle encourage les établissements d'enseignement postsecondaire à utiliser leurs forces particulières, et la formule de financement rafraîchie des universités et des collèges. Le Comité remarque que certaines recommandations formulées par Suzanne Herbert dans son rapport de 2015 au gouvernement traitent de ce point important.

### Thème fondamental : Information sur le marché du travail

**Recommandation 2-1 :** En collaboration avec le gouvernement fédéral, l'Ontario devrait utiliser le Forum des ministres du marché du travail pour amener les autres provinces et les territoires à concevoir un système national intégré d'information sur le marché du travail. L'Ontario devrait adopter une ferme position de leadership sur cette question d'importance vitale.

Ce système devrait moderniser et harmoniser la collecte des données, y compris celles de Statistique Canada, pour leur diffusion dans toutes les provinces et les territoires. Le système devrait aussi envisager de meilleures méthodes de collecte de données auprès des employeurs.

**Recommandation 2-2 :** Le Bureau de la planification et du perfectionnement de la main-d'œuvre devrait :

- diriger une stratégie provinciale d'information sur le marché du travail, y compris la réalisation d'un inventaire et d'une analyse des valeurs des renseignements actuellement disponibles à ce sujet et une collecte de données (locales, provinciales, cumulatives et non cumulatives) portant sur les critères de mesure se rapportant à la fois au perfectionnement des compétences et à la croissance économique dans l'ensemble des ministères du gouvernement;
- mettre sur pied un site Web portant sur le marché du travail de l'Ontario dans le but d'agrèger les renseignements provenant de sites existants à ce sujet et des données tenant compte des besoins de divers destinataires en matière de renseignements;



- élaborer des options visant à accroître la connaissance des ressources en ligne comme le Passeport-compétences de l'Ontario et l'application « Real Talk » du Partenariat en éducation;
- collaborer avec les partenaires ministériels pour recueillir et analyser les données relatives à l'entrepreneuriat afin de déterminer les répercussions actuelles de l'innovation sur l'économie et la nature du soutien que le gouvernement pourrait offrir pour accroître l'innovation. Le Bureau devrait utiliser les données recueillies auprès de tous les membres du Réseau ontarien des entrepreneurs (ROE) au moyen d'un programme nommé « Data Catalyst ».

### Apprentissage par l'expérience et mentorat

**Recommandation 3-1 :** Élargir le [Programme de majeure haute spécialisation](#) de son empreinte provinciale actuelle de 14 % de la totalité des élèves de 11<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> année à 25 % au cours des trois prochaines années. Ce programme permet aux élèves ontariens de niveau secondaire de se concentrer sur un cheminement de carrière compatible avec leurs compétences et leurs intérêts. Il leur offre également une occasion de perfectionnement en les exposant aux occasions du marché du travail. Le ministère de l'Éducation devrait travailler avec la Table de planification et de concertation pour accroître le nombre de secteurs de programme disponibles et susciter une plus grande participation des employeurs à ce programme.

**Recommandation 3-2 :** Collaborer avec les tables de l'industrie pour accroître les possibilités d'apprentissage par l'expérience. Dans un premier temps, l'Ontario devrait s'engager à ce que chaque élève ait au moins une occasion d'apprentissage par l'expérience avant la fin du secondaire (en plus des exigences actuelles de bénévolat). Dans un deuxième temps, l'Ontario devrait également s'engager à ce que chaque étudiant ait au moins une occasion d'apprentissage par l'expérience avant l'obtention du diplôme d'études postsecondaires. Pour appuyer cette démarche, l'Ontario devrait financer un plus grand nombre de stages (pour les étudiants de toutes les disciplines, y compris les arts libéraux) dans les secteurs de croissance déterminés par la Table de planification et de concertation.

Cette recommandation est conforme à l'objectif de la Table ronde de l'enseignement supérieur sur le commerce du [Conseil canadien des affaires](#) de faire participer 100 % des élèves canadiens de niveau postsecondaire à des activités d'apprentissage intégré au travail et d'apprentissage par l'expérience<sup>34</sup>.

La fonction publique de l'Ontario, un employeur d'envergure de la province, devrait faire preuve de leadership en étendant les possibilités d'apprentissage par l'expérience



dans ses propres rangs. La province pourrait aussi accroître le nombre de possibilités d'apprentissage par l'expérience pour les personnes handicapées.

Un intermédiaire qui a la capacité de s'appuyer sur ses relations existantes avec les employeurs, par exemple **Magnet** devrait mettre au point un processus qui jumellerait les possibilités d'alternance travail-études entre les employeurs et les étudiants aux niveaux secondaire et postsecondaire. Ceci permettrait d'éliminer le risque de la participation aux programmes d'alternance travail-études et de rationaliser le processus pour les employeurs. Magnet est une initiative sans but lucratif lancée par l'Université Ryerson et l'Ontario Chamber of Commerce.

**Recommandation 3-3 :** Le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle devrait être mandaté pour s'entretenir avec les intervenants dans le but d'élaborer un système d'apprentissage modernisé qui tient compte du climat d'affaires actuel et est axé sur l'intégration des jeunes aux corps de métiers. Cette modernisation pourrait inclure le déplacement de tout le volet « éducation en classe » d'un programme d'apprentissage au début du programme et l'établissement d'un processus de demande centralisé pour quiconque veut y participer.

**Recommandation 3-4 :** Comme condition de financement dans le cadre du Fonds pour l'emploi et la prospérité, lequel fournira 2,5 milliards de dollars sur 10 ans pour améliorer la productivité, stimuler l'innovation et faire croître les exportations de l'Ontario, exiger que les bénéficiaires fournissent un certain nombre de possibilités d'apprentissage par l'expérience aux étudiants de niveau postsecondaire, aux nouveaux immigrants et aux adultes en transition sur le marché du travail. Le nombre d'occasions d'apprentissage par l'expérience devrait varier selon la taille de l'entreprise.

**Recommandation 3-5 :** Pour s'adapter aux besoins des entreprises, les établissements d'enseignement postsecondaire devraient permettre des stages d'alternance travail-études d'une plus longue durée (8 à 12 mois) et les reconnaître.

**Recommandation 3-6 :** Veiller à offrir aux étudiants adultes un accès à des occasions d'apprentissage de qualité (y compris l'apprentissage par l'expérience) adaptables et appropriées à leurs besoins et contextes.

## Promotion de multiples cheminements de carrière

**Recommandation 4-1 :** Revoir en priorité le programme Orientation et formation au cheminement de carrière pour veiller à exposer les étudiants à divers cheminements et possibilités d'apprentissage et élaborer un plan visant à soutenir les conseillers en orientation, y compris une stratégie de perfectionnement professionnel et des services de soutien pour tous les titulaires de classe.



**Recommandation 4-2 :** Le ministère de l'Éducation devrait élaborer une stratégie pour exposer les élèves de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année aux domaines de la science, de l'ingénierie et de la technologie. Cette stratégie devrait être complémentaire à la récente [Stratégie pour l'enseignement et l'apprentissage des mathématiques](#) de l'Ontario et faire usage d'outils similaires. Cette stratégie devrait mettre à profit les pratiques exemplaires et les approches innovantes déjà existantes, en plus de faire appel, au besoin, à des intermédiaires pour enrichir le programme.

**Recommandation 4-3 :** Offrir des possibilités de perfectionnement professionnel à l'intention des enseignants ayant un rôle de conseiller, dans le but d'accroître leurs connaissances des besoins du marché du travail actuel et futur. Cela pourrait inclure une collaboration avec les Conseils locaux de planification en matière d'emploi, des groupes d'entreprises locales et d'autres intermédiaires.

**Recommandation 4-4 :** Des intermédiaires comme le [Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship](#) et [Fusion Jeunesse](#), ayant démontré une capacité à concevoir et à mettre en œuvre des projets d'apprentissage par l'expérience reconnus par le secteur, devraient collaborer avec les conseils scolaires pour introduire des pratiques innovantes conçues pour exposer les étudiants à divers cheminements de carrière, tant en classe qu'à l'extérieur de celle-ci.

**Recommandation 4-5 :** Les conseils scolaires devraient travailler avec les employeurs et les intermédiaires pour élaborer des démarches communautaires à l'égard de l'orientation professionnelle qui exposent les étudiants à des modèles à suivre et à des exemples positifs.

**Recommandation 4-6 :** Reconnaître que les Forces canadiennes produisent, chaque année, des milliers de personnes hautement formées qui retournent dans le public avec un grand désir d'entamer une seconde carrière. Les employeurs, les dirigeants des collectivités, les décideurs et les intermédiaires devraient être attentifs à cette situation et tirer parti de ce bassin de main-d'œuvre hautement qualifiée en facilitant son intégration.

## Investissement stratégique dans le capital humain

**Recommandation 5-1 :** Lancer un programme qui « franchise » les programmes de formation internes couronnés de succès déjà en place dans les grandes entreprises afin de les appliquer à de petites et moyennes entreprises. Ces modèles doivent soutenir les employés tout au long du continuum d'emploi.



**Recommandation 5-2 :** Lancer un nouveau programme de formation pour les travailleurs à même leur milieu de travail pour faire en sorte que ceux-ci puissent acquérir les compétences et les littératies nécessaires pour qu'ils s'adaptent à la nature changeante de leur travail ou du lieu de travail.

**Recommandation 5-3 :** Établir un processus d'embauche selon lequel on exigerait des employeurs qui reçoivent des contrats du gouvernement qu'ils jettent un « **premier regard** » aux travailleurs qualifiés provenant de programmes d'emploi et de formation locaux. On devrait accorder la priorité à l'embauche de personnes provenant de groupes sous-représentés. Ainsi, on s'appuie sur un modèle mis en place par la ville de New York.

### Habilités et compétences

**Recommandation 6-1 :** Le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle, le ministère de l'Éducation et les employeurs devraient collaborer avec les partenaires à l'élaboration d'un cadre d'habiletés et de compétences propre à l'Ontario, en s'inspirant de l'expérience des autres territoires de compétence.

L'Ontario devrait faire preuve de leadership à la table du Forum des ministres du marché du travail en proposant une stratégie pour un cadre de compétences national.

**Recommandation 6-2 :** Travaillant en collaboration, les tables de l'industrie et la Table de planification et de concertation devraient déterminer les lacunes en matière de compétences dans les secteurs de croissance et lancer un programme de formation à court terme ciblant précisément les groupes non représentés, de sorte qu'il leur soit plus facile d'accéder à des possibilités d'emploi dans ces secteurs de croissance. Le programme pourrait être dispensé selon le modèle de la formation relais et comprendre un volet d'orientation professionnelle.

Ce programme devrait être financé en fonction de la mesure des résultats (p. ex., la qualité du stage, la durée de l'emploi) et comprendre une évaluation visant à éclairer les programmes et les politiques à venir.

**Recommandation 6-3 :** Cerner des pratiques prometteuses pour l'enseignement des compétences nécessaires à l'économie actuelle et future, comme la résolution de problèmes, le travail d'équipe et l'esprit entrepreneurial dans tous les cadres d'apprentissage scolaires et parascolaires, y compris dans les arts et les sports, en mathématiques et en science. L'importance de ces compétences devrait être communiquée aux élèves et aux étudiants, aux employeurs, aux éducateurs et aux parents.



**Recommandation 6-4 :** Les universités, les collèges et les collèges privés d'enseignement professionnel devraient envisager des façons de mettre davantage l'accent sur les aptitudes et compétences nécessaires.

## Une plus grande souplesse sur le plan des paiements de transfert liés au marché du travail

**Recommandation 7-1 :** La province doit prioritairement amener le gouvernement fédéral à améliorer et à modifier de façon importante les paiements de transfert liés au marché du travail de manière à mieux répondre aux besoins d'emploi et de formation de tous les Ontariens.

**Recommandation 7-2 :** La province devrait collaborer avec le gouvernement fédéral pour mener un examen coordonné des programmes de formation fondé sur des données probantes. Elle devrait aussi encourager l'élaboration d'une stratégie nationale en matière de compétences et jouer un rôle de leadership auprès du gouvernement fédéral.

**Recommandation 7-3 :** La province devrait travailler avec le gouvernement fédéral à l'adoption, dans le cadre des nouveaux programmes de financement fédéraux, d'une approche axée sur le capital humain / les talents, consistant par exemple en de nouveaux investissements dans les communautés autochtones et dans une économie à faible teneur en carbone.

## Mesure de la réussite

**Recommandation 8-1 :** Le Bureau de la planification et du perfectionnement de la main-d'œuvre devrait collaborer avec le Centre ontarien Innovation-Emploi et la Table de planification et de concertation pour mettre sur pied un cadre d'évaluation du rendement et des paramètres visant à mesurer l'incidence des recommandations du Comité mises en œuvre par le gouvernement et ses partenaires.

Le Comité recommande l'élaboration de paramètres et de cibles dans les domaines suivants :

- l'apprentissage par l'expérience / le mentorat aux niveaux primaire, secondaire et postsecondaire;
- l'efficacité des programmes de formation et d'emploi;
- les résultats d'apprentissage, comme l'acquisition de compétences en vue d'accroître l'employabilité des étudiants de niveau postsecondaire;



- les résultats scolaires et les cheminements vers les programmes de préapprentissage et d'apprentissage, y compris le Programme d'apprentissage pour les jeunes de l'Ontario et le Programme à double reconnaissance de crédit;
- les taux de littératie et de numératie des adultes;
- les partenariats entre employeurs et établissements d'enseignement postsecondaire;
- le taux d'entrepreneuriat (p. ex., le nombre de nouvelles entreprises, d'entreprises orientées vers la croissance, d'entreprises fermant leurs portes, de travailleurs autonomes);
- les résultats des groupes sous-représentés auxquels fait référence le présent rapport;
- l'investissement des employeurs dans la formation et le mentorat.

Les paramètres devraient être revus chaque année et les indicateurs de rendement clés ainsi que les cibles devraient être révisés au besoin. La Table de planification et de concertation devrait être chargée de produire un rapport annuel contenant les paramètres établis annuellement.

# Annexe B :

## Échéancier de mise en œuvre proposé

 (dans les 6 premiers mois)		 (entre une et deux années)		 (de deux à trois ans)	
Recommandations à court terme	N° de page	Recommandations à moyen terme	N° de page	Recommandations à long terme	N° de page
1-1	20	1-3	23	3-3	28
1-2	21	2-1	24	4-1	30
2-2	24	3-1	27	4-5	31
3-4	28	3-2	27	4-6	31
5-1	33	3-5	28	6-2	37
5-3	33	3-6	28	6-3	37
8-1	43	4-2	30	6-4	37
		4-3	30		
		4-4	31		
		5-2	33		
		6-1	37		
		7-1	41		
		7-2	42		
		7-3	42		

# Annexe C :

## Contenu des consultations

---

Pour éclairer le présent rapport, le Comité a rencontré des employeurs, des étudiants, des chefs d'entreprise ainsi que des représentants d'établissements d'enseignement, d'associations commerciales, d'organisations syndicales, d'organismes communautaires et d'organismes gouvernementaux. La section ci-dessous reprend certains des commentaires qui ont été le plus souvent formulés par les intervenants.

### **Le développement d'une main-d'œuvre hautement qualifiée est une responsabilité partagée**

- Les gens, les établissements, les agents de formation, les employeurs, les intermédiaires et tous les paliers de gouvernement doivent se partager la responsabilité de la formation, de l'éducation et de l'emploi.
- Bien qu'il existe certains partenariats communautaires axés sur le perfectionnement des compétences en Ontario, on ne les retrouve pas à grande échelle. Il faut faire la promotion des partenariats fructueux pour qu'ils servent de modèles et d'inspiration. Les dirigeants locaux doivent se faire localement les champions des initiatives et des projets qui mettent l'accent sur le perfectionnement des compétences pour accroître la participation au sein de la collectivité.
- Les entreprises, les établissements d'enseignement, les intermédiaires et les syndicats devraient collaborer plus étroitement en vue de constituer un bassin de main-d'œuvre qui possède les aptitudes et les compétences nécessaires pour alimenter la croissance et augmenter la compétitivité de l'Ontario dans la future économie du savoir innovatrice.

### **Il faut des renseignements sur le marché du travail local pour éclairer les décisions**

- Les employeurs, les étudiants, les éducateurs, les personnes qui réintègrent le marché du travail, les nouveaux immigrants, les syndicats, les ministères gouvernementaux et les municipalités recherchent de plus en plus de renseignements sur le marché du travail régional pour éclairer leurs décisions.
- De nombreux organismes, dont les ministères gouvernementaux, diffusent ce type de renseignements, ce qui crée un enchevêtrement complexe de données dans lequel il est difficile de s'orienter.



## L'apprentissage par l'expérience constitue un moyen efficace d'acquérir les aptitudes et les compétences que recherchent les employeurs

- Les étudiants ont besoin de plus d'occasions d'apprentissage par l'expérience de qualité de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année, dans les cours aux adultes et pendant les études postsecondaires, y compris l'exposition à l'entrepreneuriat. L'apprentissage par l'expérience est également utile pour les nouveaux immigrants et les adultes opérant une transition sur le marché du travail.
- La participation des employeurs est le plus grand défi à relever en ce qui a trait à la mise à niveau des programmes d'apprentissage par l'expérience déjà en place. Un grand nombre de petites entreprises ne savent pas qu'il existe des programmes conçus pour combler les « lacunes en matière de compétences », comme les programmes de formation relais et les programmes de majeure haute spécialisation, et/ou ne peuvent se permettre d'embaucher du personnel pour coordonner la participation à ces programmes.
- Les métiers spécialisés sont importants pour la croissance économique de l'Ontario. Cependant, le système d'apprentissage de l'Ontario, qui est un sous-ensemble de l'apprentissage par l'expérience, est désuet et sa conception fait en sorte que les étudiants et les employeurs ont de la difficulté à établir des partenariats.

## Les gens ne connaissent pas l'éventail complet d'options d'enseignement et de carrière qui sont à leur disposition

- De la maternelle à la 12<sup>e</sup> année, les élèves ont un accès limité aux services d'orientation professionnelle et éprouvent de la difficulté à prendre des décisions quant à leur carrière. Les élèves doivent rechercher activement un service d'orientation professionnelle pour y avoir accès. Pour orienter efficacement les élèves, il faut les exposer à de multiples domaines et les aider à trouver et à poursuivre leurs passions, qui peuvent aller des arts aux mathématiques en passant par la musique, l'art dramatique et les sciences. Il faut promouvoir l'apprentissage comme étant un cheminement vers l'entrepreneuriat.
  - Les élèves aimeraient que la planification de carrière soit intégrée plus tôt et qu'elle soit offerte tout au long du programme, de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année, dans les cours aux adultes et pendant les études postsecondaires.
- Il est possible de mieux promouvoir tous les cheminements de carrière (y compris dans les collèges et les programmes d'apprentissage) et les cheminements vers l'entrepreneuriat de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année et dans les cours aux adultes (au-delà du cours obligatoire en 10<sup>e</sup> année intitulé Exploration de carrière) auprès des fournisseurs de services d'Emploi Ontario et d'autres intermédiaires.



## Le potentiel de la planification stratégique des ressources humaines n'est pas pleinement réalisé

- La direction d'entreprise et la pensée stratégique, qui comprend la planification et la formation de la main-d'œuvre, sont des facteurs que l'on retrouve dans tous les secteurs en croissance.
- Les entreprises qui ont des travailleurs possèdent des compétences essentielles de niveau supérieur, y compris en matière de littératie et de numératie, déclarent des taux de maintien en poste plus élevés, un taux d'absentéisme plus bas et une qualité de production et une productivité accrues<sup>49</sup>.

## Les compétences sont aussi importantes que les titres de compétences

- Les « aptitudes sociales et affectives » sont aussi précieuses que les compétences techniques : tous les secteurs mentionnent que les aptitudes liées au travail d'équipe et à la gestion de projet sont aussi importantes que les compétences traditionnelles comme les mathématiques et la lecture.
- Les gens doivent perfectionner les aptitudes et les compétences qu'elles possèdent déjà ou en acquérir de nouvelles pour compléter et améliorer leur ensemble de compétences. Dans bien des cas, elles peuvent le faire au moyen de programmes, de cours ou de projets de formation et de perfectionnement de courte durée (p. ex., microtitres de compétences ou nanodiplômes).
- En 2015, l'Ontario a tenu des consultations sur la modernisation du modèle de financement des universités de la province. Les préoccupations exprimées à cette occasion comprenaient ce qui suit :
  - employabilité et optimisation des ressources : les participants ont indiqué que les universités doivent se concentrer davantage sur le perfectionnement des compétences qui correspondent aux attentes du monde du travail, qui sont mesurées en fonction des connaissances des étudiants à l'égard d'une discipline précise au moment de l'obtention de leur diplôme<sup>50</sup>.

## Annexe D : Mandat et portée des travaux du Comité d'experts

---

À l'automne 2015, l'Ontario a nommé les cinq membres du Comité d'experts de la première ministre pour le développement d'une main-d'œuvre hautement qualifiée (le « Comité »). Le groupe se compose du président Sean Conway et des membres Carol Campbell, Ph. D., Robert Hardt, Alison Loat et Pradeep Sood.

Le Comité a reçu le mandat d'élaborer une stratégie pour aider la main-d'œuvre de la province à s'adapter aux exigences d'une économie du savoir axée sur la technologie. Au cours de son mandat, il devait évaluer le positionnement de la main-d'œuvre quant à sa capacité de répondre aux besoins de l'économie de l'Ontario et recommander au gouvernement une démarche intégrée pour s'assurer que les programmes d'éducation, de formation et de perfectionnement des compétences correspondent bien aux exigences d'une économie en évolution constante.

L'Ontario a choisi les membres du Comité en fonction de leur expérience professionnelle, de leurs connaissances du climat d'affaires, de leurs liens avec divers groupes d'intervenants et de leur compréhension des employeurs, du monde de l'éducation et du secteur public, ainsi que des questions touchant le marché du travail. Le Comité a communiqué avec les intervenants parmi lesquels figurent des écoles primaires et secondaires, des établissements d'enseignement postsecondaire, des employeurs, des organisations syndicales, des étudiants, des jeunes, des aînés, des organismes offrant des services aux immigrants, des personnes handicapées et des communautés autochtones.

# Annexe E :

## Biographies des membres du Comité

---

### Sean Conway, président

Sean Conway est expert invité au Centre for Urban Energy de l'Université Ryerson, ainsi que conseiller en politiques publiques du cabinet Gowling Lafleur Henderson s.r.l. De 1975 à 2003, il a été membre de l'Assemblée législative de l'Ontario. Durant le mandat du gouvernement de David Peterson (1985-1990), M. Conway a été ministre de l'Éducation et ministre des Collèges et Universités et de la Formation professionnelle. Il a aussi été président du Conseil d'administration des Centres d'excellence de l'Ontario.

M. Conway détient une maîtrise en histoire de l'Université Queen's. Avant de quitter l'Assemblée législative, M. Conway a été lauréat d'un prix de la Churchill Society for Excellence in the Cause of Parliamentary Democracy.

### Carol Campbell, Ph. D.

Carol Campbell est professeure agrégée en leadership et changements en éducation à l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario (OISE) de l'Université de Toronto. M<sup>me</sup> Campbell est conseillère en éducation auprès de la première ministre et de la ministre de l'Éducation. Elle est connue pour son engagement à combiner les connaissances professionnelles aux résultats de la recherche en vue d'accroître la capacité professionnelle visant l'amélioration du domaine de l'éducation.

M<sup>me</sup> Campbell est directrice du Réseau d'échange des connaissances pour la recherche appliquée en éducation, un partenariat entre le ministère ontarien de l'Éducation, l'Université de Toronto et l'Université Western afin de faire progresser la mobilisation et la mise en application de la recherche et des connaissances professionnelles de façon à améliorer les pratiques du domaine de l'éducation en Ontario. Auparavant, M<sup>me</sup> Campbell était administratrice en chef du Secrétariat de la littératie et de la numératie et a été la première à être nommée directrice générale de la recherche en éducation de l'Ontario. Elle a été directrice générale du Stanford Center for Opportunity Policy in Education de l'Université Stanford.

M<sup>me</sup> Campbell détient un doctorat de l'Université Strathclyde et a enseigné à l'institut de l'éducation de l'Université de Londres. Elle a en outre été conseillère en politiques pour le gouvernement et les districts scolaires au Royaume-Uni.



## Robert Hardt

Robert Hardt est président et chef de la direction de Siemens Canada Limited. Ingénieur électricien de formation, M. Hardt contribue régulièrement aux débats sur la fabrication et la technologie dans les médias nationaux et en prenant la parole lors de conférences. Il se passionne pour la progression de la profession d'ingénieur de même que pour l'amélioration des compétences au Canada. Il a tissé de solides liens entre les professionnels de l'industrie et les établissements d'enseignement.

M. Hardt est président de la Canadian German Chamber of Industry and Commerce et membre actif du Conseil canadien des affaires, de Partenariat en Éducation et de l'International Chief Executives au Canada (Le Conference Board du Canada). Il siège au conseil consultatif du secteur de la fabrication de l'organisme Manufacturiers et Exportateurs du Canada.

M. Hardt détient un baccalauréat en génie électrique du Technical College Aachen en Allemagne et a amorcé sa carrière chez Siemens AG en 1988. Il a joint les rangs de Siemens Canada en 2007, occupant plusieurs postes de haute direction avant d'être nommé président et chef de la direction en 2012.

## Alison Loat

Alison Loat est la cofondatrice de Samara, un organisme de bienfaisance non partisan qui améliore la participation à la vie politique au Canada. De 2008 à 2015, elle en a été directrice générale, dirigeant la stratégie, la planification opérationnelle, le développement des ressources et les activités. Auparavant, elle a travaillé pour McKinsey & Company, où elle a dirigé des équipes qui élaboraient des stratégies d'entreprise et de gouvernement en Europe et en Amérique du Nord.

M<sup>me</sup> Loat détient un baccalauréat ès arts de l'Université Queen's et une maîtrise en politiques publiques de la Kennedy School de l'Université Harvard. Pour son travail au service de la population, elle a reçu le prix des jeunes leaders du Forum des politiques publiques de même que les médailles d'or et de diamant du Jubilé de la Reine. En 2013, M<sup>me</sup> Loat a été nommée parmi les 100 femmes canadiennes les plus influentes au Canada et compte parmi les Jeunes leaders mondiaux du Forum économique mondial.



## Pradeep Sood

Pradeep Sood est président du conseil de Highbury Canco Corporation, une entreprise de transformation alimentaire. Il est fondateur et propriétaire de XactScribe Inc., une entreprise de transcription de l'Ontario qui utilise la technologie numérique, et chef de la direction de Starling Corporation, une entreprise d'experts-conseils en gestion qui offre ses services aux petites entreprises dans les domaines des études de marché, du développement des affaires, des chaînes d'approvisionnement et du financement.

M. Sood a été président de l'Ontario Chamber of Commerce, et administrateur de la Toronto Regional Board of Trade et de la Chambre de commerce du Canada. Il a eu le privilège de siéger au sein de comités des affaires des trois ordres de gouvernement.

Passionné à l'idée de redonner à sa communauté, M. Sood soutient un certain nombre d'organismes communautaires, dont le Musée royal de l'Ontario, le Centre Harbourfront, le Musée du textile du Canada et la Bridgepoint Health Foundation.

M. Sood détient un baccalauréat spécialisé en économie de l'Université de Delhi et le titre de comptable agréé de l'Institute of Chartered Accountants of India. Il est membre de l'Institut des administrateurs de sociétés de la Rotman School of Management de l'Université de Toronto.

# Annexe F :

## Résumé des intervenants consultés

---

### Intervenants du milieu universitaire / de l'éducation / des établissements postsecondaires

- Association des conseillers en orientation de l'Ontario
- Association des conseils scolaires des écoles publiques de l'Ontario (ACÉPO)
- Career Colleges Ontario
- Collège Mohawk
- Collège Niagara
- Collèges Ontario
- Collège Seneca
- Comité des présidents de Collèges Ontario
- Conseil des universités de l'Ontario (présidents)
- Conseil industrie-éducation de Hamilton
- Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur
- Council of Ontario Directors of Education
- Don Drummond, titulaire de la chaire Stauffer-Dunning de l'Université Queen's
- Graham Orpwood, Ph.D., professeur émérite université York
- Institute for Competitiveness and Prosperity/Martin Prosperity Institute
- Ontario Association of Adult & Continuing Education School Board Administrators
- Ontario Catholic School Trustees' Association

- Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario
- Oshki-Pimache-O-Win Education and Training Institute (Nishnawbe Aski Nation)
- People for Education
- Ross Finnie, professeur titulaire, École supérieure d'affaires publiques et internationales, Université d'Ottawa

### Fédérations d'enseignantes et d'enseignants

- Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario
- Ontario English Catholic Teachers Association

### Étudiants / associations étudiantes

- Association des élèves conseillers et conseillères de l'Ontario (OSTA-AECO)
- College Student Alliance
- Conseil consultatif ministériel des élèves
- Conseil de la première ministre pour de meilleures perspectives pour la jeunesse
- Fédération canadienne des étudiantes et étudiants – Ontario
- Ontario First Nations Young Peoples Council (chefs de l'Ontario)
- Ontario Undergraduate Student Alliance
- Regroupement étudiant franco-ontarien (REFO)



### Intermédiaires

- Aboriginal Apprenticeship Board of Ontario
- ACCES Employment
- Association canadienne des individus retraités
- Centre for Social Innovation
- Centre ontarien Innovation-Emploi
- Centres d'excellence de l'Ontario
- Communitech
- Compétences Ontario
- Conseil ontarien des organismes de services aux immigrants
- District de la découverte MaRS
- Futurpreneur Canada
- Hospitality Workers Training Centre
- Innovonomics
- LinkedIn
- Magnet
- ONESTEP
- Ontario Tourisme Education Corporation
- Partenariat en Éducation
- Passeport pour ma réussite
- Riipen
- Toronto Region Immigrant Employment Council

### Organismes sans but lucratif

- ABC Alpha pour la vie
- Collège Frontière
- Initiative d'Éducation Autochtone Martin
- La Fondation Yves Landry

### Associations d'affaires/ organismes professionnels

- Association des professionnels en ressources humaines
- Conseil canadien des affaires
- Council of Ontario Construction Associations
- Manufacturiers et Exportateurs du Canada
- Ontario Chamber of Commerce
- Ontario Home Builders' Association
- Ontario Sewer and Watermain Construction Association
- Ontario Society of Professional Engineers
- Residential Construction Council of Ontario
- Table ronde de l'enseignement supérieur sur le commerce du Conseil canadien des affaires
- Toronto Financial Services Alliance

### Employeurs

- Banque de développement du Canada
- Baylis Médicale
- Bombardier

### Partenaires autochtones

- Chiefs of Ontario
- Ontario Federation of Indigenous Friendship Centres

### Blue Ribbon Task Force de la ville de Hamilton

- ArcelorMittal Dofasco
- Collège Mohawk
- Hamilton Chamber of Commerce
- Hamilton Economic Development
- Maple Leaf Foods



- Planification de main-d'œuvre de Hamilton
- US Steel Car
- Ville de Hamilton

**Forum Skilled Workforce Strategy du comté de Renfrew, auquel prenaient part des éducateurs, des employeurs et des planificateurs du marché du travail organisé par le campus Pembroke du Collège Algonquin**

- Bishop Smith Catholic School
- Bonnechere Manor
- Collège Algonquin, campus de Perth
- Collège Algonquin, Ottawa
- Comté de Renfrew
- Conseil national de recherches du Canada
- Développement des collectivités
- Eastway
- EGM Insurance
- Hindjua Global Solutions
- Hôpital régional de Pembroke
- KI
- Laboratoires Nucléaires Canadiens
- Labour Market Group, Collège Algonquin, Pembroke
- Renfrew County Catholic School Board District
- Renfrew County District School Board
- Renfrew Industrial Commission
- Upper Ottawa Valley Chamber of Commerce
- Ville de Pembroke

**Groupe consultatif de la prestation des services du ministère de la Formation et des Collèges et Universités**

- Centre d'emploi KEYS; président, conseil d'administration, First Work

- Collège Boréal
- Collège Centennial (Toronto)
- Collège Loyalist
- COSTI Immigrant Services; ancien président, Conseil ontarien des organismes de services aux immigrants
- Emploi, métiers spécialisés, ALS et services aux immigrants
- Job Zone d'emploi
- Miziwe Biik Aboriginal Employment and Training
- Ontario Association of Adult and Continuing Education School Board (CESBA)
- Ontario Network of Employment Skills Training Projects (ONESTEP)
- Sioux Hudson Literacy Council
- Southwest Centre for Community Programme Development (aussi connu sous le nom de Community Employment Services)
- Unemployed Help Centre of Windsor Inc.
- Victoria County Career Services
- VPI Inc.
- YMCA de Hamilton, Burlington, Brantford (aussi connu sous le nom de YMCA Careerworx)
- YMCA de Owen Sound Grey Bruce
- Youth Employment Services (North Bay)

**Table ronde du Simcoe Muskoka Workforce Development Board / comté de Simcoe avec des employeurs et des éducateurs**

- Brasseries Creemore
- Bureaux régionaux du ministère de la Formation et des Collèges et Universités



- Centre commercial Tanger Outlet
- Collège Georgian
- Comté de Simcoe
- Deerhurst Resort/Horseshoe Resort
- District de Muskoka
- Fern Resort
- Horseshoe Resort
- Innovative Automation
- Jarlette Health Services
- MacLean Engineering
- Police provinciale de l'Ontario
- Simcoe Muskoka Workforce Development Board
- Université Lakehead
- Weber Manufacturing Technologies
- YMCA de Simcoe/Muskoka

#### **Table ronde avec des représentants du conseil de leadership de l'Est de Ontario**

- Comité de Hastings
- Réseau régional de l'Est ontarien
- Natural Capital Resources Inc.

#### **Table ronde de l'Ontario Chamber of Commerce avec des employeurs**

- BMP Metals
- GVA Lighting
- Inflamm Research Inc.
- iS5 Communications Inc.
- Macro Engineering
- Ontario Chamber of Commerce
- Therapure Biopharma
- Veriday
- York Metals

#### **Gouvernement**

- Emploi et Développement social Canada (fédéral)
- Ministère de la Formation et des Collèges et Universités

- Ministère de l'Éducation
- Ministère des Affaires autochtones
- Ministère des Affaires civiques, de l'Immigration et du Commerce international
- Ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse
- Ministère du Développement économique, de l'Emploi et de l'Infrastructure

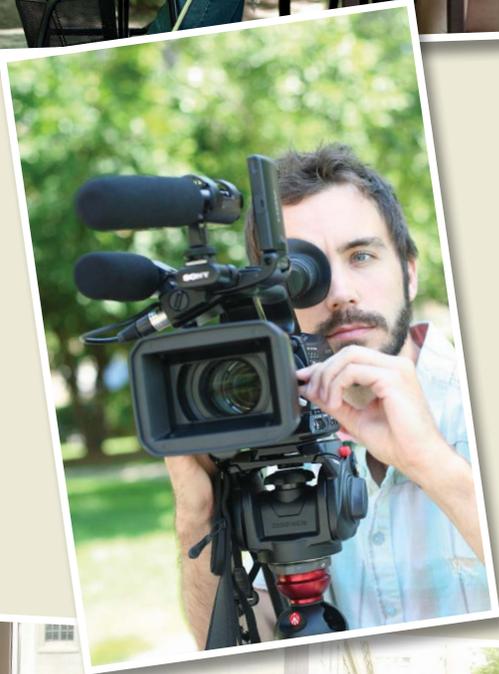
#### **Organisations syndicales**

- Alliance de la Fonction publique du Canada
- Association des infirmières et infirmiers de l'Ontario
- Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale
- Canadian Union of Skilled Workers
- Fédération du travail de l'Ontario
- Labour Education Centre
- Ontario Society of Energy Professionals
- Syndicat canadien de la fonction publique

#### **Autres intervenants**

- Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship
- Conseil de partenariat pour les perspectives d'emploi des personnes handicapées
- Consulat général du Canada à Dallas
- Griffiths-Sheppard Consulting
- Ordre des métiers de l'Ontario
- Tom Zizys, boursier de la Metcalf Foundation
- Ville d'Ajax





Imprimé sur du papier recyclé

ISBN 978-1-4606-8350-7 (imprimé)

ISBN 978-1-4606-8351-4 (HTML)

ISBN 978-1-4606-8352-1 (PDF)

16-094

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2016