

The background of the entire page is a repeating pattern of light gray icons on a white background. These icons represent various business and professional concepts, such as people in business attire, documents, folders, target symbols, checklists, and communication elements like speech bubbles and thumbs up.

**LA  
NATURE  
CHANGEANTE  
DU TRAVAIL**

**COMPRENDRE LES PRINCIPAUX ENJEUX #1**

# **COMPÉTENCES, FORMATION ET APPRENTISSAGE CONTINU**

DANIEL MUNRO  
MARS 2019



## À PROPOS DU FPP

**Bonnes politiques. Meilleur Canada.** Le Forum des politiques publiques (FPP) rassemble différentes parties prenantes pour le processus d'élaboration des politiques. Il leur offre une tribune pour examiner des questions et apporter de nouveaux points de vue ainsi que de nouvelles idées dans des débats cruciaux sur les politiques. Nous croyons que l'élaboration de bonnes politiques est essentielle à la création d'un Canada meilleur – un pays uni, prospère et sûr. Nous y contribuons en :

- Réalisant des recherches sur des questions cruciales;
- Favorisant des dialogues sincères sur des sujets de recherche;
- Célébrant le travail de leaders exceptionnels.

Notre approche, appelée « de **l'inclusion à la conclusion** », mobilise des interlocuteurs, connus ou non, qui nous aident à tirer des conclusions afin d'identifier les obstacles à la réussite et de trouver des pistes de solutions.

Le FPP est un organisme de bienfaisance indépendant et non partisan qui compte parmi ses membres différents organismes privés, publics et à but non lucratif.

© 2019, Forum des politiques publiques

130, rue Albert, bureau 1400

Ottawa (Ontario), Canada, K1P 5G4

(613) 238-7858

ISBN: 978-1-988886-56-5

[ppforum.ca](http://ppforum.ca)

[@ppforumca](https://www.instagram.com/ppforumca)

# À PROPOS DU NOUVEAU MONDE DU TRAVAIL

## Comment les grandes entreprises et les travailleurs canadiens peuvent-ils croître et prospérer dans le futur monde de l'emploi?

L'automatisation, la numérisation, l'intelligence artificielle et les autres avancées issues de la technologie ont modifié les modèles d'emploi traditionnels et modifieront de plus en plus la nature du travail. Le fait de dissocier les tâches du travail – les avantages sociaux des emplois, et les emplois des entreprises – influe sur le niveau de vie et sur les possibilités d'emploi au Canada. D'autres tendances majeures telles que l'évolution démographique et des attentes de la société représentent des difficultés additionnelles. Les décideurs doivent étudier de nouvelles options en matière de politiques pour garantir l'accès à des emplois décents et s'assurer que l'économie canadienne demeure compétitive, inclusive et innovante.

En partenariat avec Le Groupe Banque TD et le gouvernement du Canada, le Forum des politiques publiques (FPP) s'investit dans une initiative de trois ans axée sur l'évolution de la nature du travail et sur les répercussions qu'elle entraînera pour les Canadiens et Canadiennes. Au moyen de projets de recherche et d'événements pancanadiens, le FPP conçoit des idées de politiques audacieuses, éclairées et prudentes ainsi que des solutions aux questions liées à l'avenir de l'emploi, comme la volatilité des revenus, l'apprentissage continu, les filets de sécurité sociale et les inégalités.

## SÉRIE DE RAPPORTS SUR DES ENJEUX CLÉS

L'élaboration de politiques relatives à l'avenir de l'emploi sera influencée par un vaste système interconnecté de tendances technologiques, sociales et politiques. La série de rapports du FPP sur des enjeux clés, par des experts canadiens, explorera cinq secteurs liés à ces tendances dont les politiques devraient se préoccuper de façon urgente. Chaque rapport présente une analyse approfondie de l'enjeu en matière de politiques et de ses répercussions sur les entreprises canadiennes et les travailleurs. Il offre également des recommandations et des idées aux décideurs politiques et d'autres parties prenantes comme les établissements d'enseignement, les organismes syndicaux, et les fournisseurs de services publics et privés. Ces rapports seront publiés au printemps 2019.

- 1. Compétences, formation et apprentissage continu**  
par Daniel Munro
- 2. Faciliter l'avenir du travail à l'aide d'un régime d'assurance-emploi modernisé**  
par Sunil Johal et Erich Hartman, The Mowat Centre
- 3. Les emplois précaires au Canada : Comment illuminer le côté sombre du travail**  
par Brian Topp et Theresa Lubowitz

4. **Le Canada a-t-il besoin d'une nouvelle définition du travailleur? Comment passer outre au concepts binaires**

par Carole Piovesan

5. **Automatisation et populisme**

par Peter Loewen

NOUS REMERCIONS NOS COMMANDITAIRES



**THE  
READY  
COMMITMENT**

MERCI À NOS PARTENAIRES

**Canada** 

 **COGECO**

**Deloitte.**

## À PROPOS L'AUTEUR



### **DANIEL MUNRO, PH. D**

Dan Munro est chercheur invité au laboratoire des politiques d'innovation de la Munk School of Global Affairs and Public Policy de l'Université de Toronto. Il est également chercheur en résidence à Actua et conseiller en recherche au Brookfield Institute for Innovation and Entrepreneurship. M. Munro coanime le Ethics Lab sur la chaîne 1310 News à Ottawa, une émission de radio hebdomadaire qui examine des questions et des dilemmes éthiques du quotidien. Ses recherches portent sur les sciences, l'innovation, les politiques relatives aux compétences et à l'éducation, et l'éthique appliquée, y compris l'éthique en matière d'innovation et de nouvelles technologies émergentes.

M. Munro est diplômé de l'Université de Toronto (B.A.), de l'Université Western (M.A.) et du Massachusetts Institute of Technology (Ph. D.).

# TABLE DES MATIÈRES

Résumé.....	7
Introduction .....	9
Structure du rapport et principales questions.....	9
Les systèmes d'éducation, de perfectionnement et de formation actuels au Canada.....	11
La formation et le perfectionnement : Qui en a besoin? Qui en obtient? .....	14
Les compétences de base et l'éducation .....	14
Formation et perfectionnement.....	16
Des modèles prometteurs à l'étranger.....	27
Une approche holistique aux travailleurs licenciés : Les conseils de sécurité d'emploi de la Suède.....	27
Partenariats industrie-éducation pour la formation .....	28
Axer ses efforts sur les travailleurs âgés.....	29
Les politiques visant à financer la formation : Les Régimes d'encouragement à l'éducation permanente et les taxes de formation payées par les employeurs .....	30
De meilleurs renseignements sur le marché du travail.....	31
Les principes qui orientent les systèmes et les programmes de formation .....	33
Mettre l'accent sur les compétences de base.....	33
Améliorer l'équité et l'inclusion.....	33
Encourager le partage des coûts.....	34
Encourager le partage d'information .....	34
Mesurer l'efficacité des programmes .....	34
Les questions non résolues sur la recherche .....	35
Conclusion.....	36
Références.....	38

# RÉSUMÉ

**La nature des emplois est en évolution. L'interaction entre, d'une part, l'automatisation et l'intelligence artificielle et, d'autre part, les changements démographiques, les grandes perturbations sectorielles, la faible croissance de la productivité et d'autres tendances soulève des préoccupations quant à l'avenir de l'emploi, même si cela ouvre de nouvelles possibilités.**

## LISTE DE CHOSES À FAIRE

Pour améliorer ses systèmes de perfectionnement professionnel, de formation et d'apprentissage continu, le Canada devrait :

1. Mettre l'accent sur les compétences de base, sans lesquelles les travailleurs ont du mal à acquérir de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances;
2. Améliorer l'équité et l'inclusion en matière de possibilités de formation et de perfectionnement professionnel;
3. Encourager le partage des coûts entre les entreprises, les travailleurs et le gouvernement;
4. Favoriser le partage d'information entre les établissements d'enseignement, les entreprises, les syndicats et les autres parties prenantes, ainsi que l'analyse rigoureuse de cette information;
5. Faire le suivi de l'efficacité des programmes.

Au fur et à mesure que les emplois évoluent, les travailleurs nécessitent une combinaison appropriée de compétences et des possibilités de formation continue à toutes les étapes de leur carrière. Les programmes de formation doivent fonctionner adéquatement et le marché du travail doit permettre la circulation fluide des travailleurs d'un poste à l'autre tout en garantissant un apprentissage continu.

Bien que le système d'éducation de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année du Canada soit un chef de file mondial pour ce qui est de fournir aux enfants et aux jeunes les compétences dont ils ont besoin, les occasions de formation pour les gens sur le marché du travail sont rares et réparties de façon inégale. Moins du tiers des Canadiens et Canadiennes reçoivent une éducation non formelle liée à leur emploi. Ceux qui en reçoivent n'ont droit qu'à 49 heures d'enseignement par année, ce qui est en deçà de la moyenne de 58 heures dans les pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Pire encore, les personnes qui ont le plus besoin de formation supplémentaire sont celles qui ont le

plus de mal à en recevoir. Les travailleurs moins scolarisés, Autochtones, âgés, ainsi que les travailleurs vivant dans des collectivités rurales et éloignées sont moins susceptibles de recevoir de la formation en milieu de travail.

Un meilleur système de formation professionnelle doit tenir compte des raisons pour lesquelles les employeurs ne veulent pas ou ne peuvent pas offrir suffisamment de formation et de perfectionnement. Ces raisons comprennent le coût; la crainte que les employés dotés de nouvelles connaissances partent travailler pour d'autres entreprises; et le manque d'information quant aux compétences et aux connaissances qu'ils souhaitent que leurs employés acquièrent. Les employeurs peuvent aussi croire qu'il est plus facile de marauder dans une autre entreprise pour trouver des employés qualifiés et de faire pression sur les systèmes d'enseignement formels pour produire des diplômés qualifiés « prêts à occuper un emploi » que de former leurs employés actuels.

Des modèles de formation de partout dans le monde peuvent servir d'exemple au Canada afin d'améliorer son système et ses programmes de formation. Dans les modèles qui réussissent bien, les entreprises, les établissements d'enseignement et les autres organismes travaillent ensemble pour financer les initiatives de formation bénéficiant autant aux travailleurs qu'aux employeurs. Les conseils de sécurité d'emploi de la Suède, le Technology Apprenticeship Program que PricewaterhouseCoopers (PwC) a lancé en collaboration avec cinq universités au Royaume-Uni et le programme de formation et de compétences que des constructeurs italiens de voitures sport ont mis sur pied en sont des exemples.

Le Canada peut également améliorer et élargir ses moyens d'action existants. Les Régimes d'encouragement à l'éducation permanente, lesquels permettent aux travailleurs de puiser dans leurs REER afin de financer une nouvelle formation ou de nouvelles études pour eux-mêmes ou pour leur conjoint, pourraient être revus afin de permettre aux employeurs de contribuer davantage aux comptes et de fournir des fonds fédéraux supplémentaires égalant leur contribution. Le succès de la loi québécoise qui exige que les entreprises dépensent au moins un pour cent de leurs revenus chaque année dans la formation des employés pourrait être reproduit par d'autres provinces.

Une population hautement qualifiée et scolarisée est essentielle à la croissance économique et au bien-être de la société. Devant une concurrence mondiale croissante et des changements technologiques rapides, des systèmes de formation et de perfectionnement efficaces et inclusifs sont indispensables à l'innovation, à la croissance, à l'emploi et aux revenus élevés. Pour nous assurer que notre économie de l'innovation est solide et profite à tous, des changements sont nécessaires afin de rendre les systèmes de compétences, de formation et d'apprentissage continu plus accessibles, inclusifs et efficaces.



# INTRODUCTION

**Les systèmes de formation, de recyclage professionnel et d'apprentissage continu du Canada se trouvent coincés dans un paradoxe.**

Bien que le système d'éducation de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année du Canada soit un chef de file mondial pour ce qui est de fournir aux enfants et aux jeunes l'enseignement et les compétences de base dont ils ont besoin, les occasions de formation et de perfectionnement pour les gens sur le marché du travail sont rares et réparties de façon inégale.

Le Canada accuse un retard par rapport aux pays comparables en matière d'offre de formation et de dépense pour celle-ci. Il propose peu d'occasions de formation et de recyclage professionnel aux travailleurs qui en ont le plus besoin tout en offrant de nombreuses possibilités à ceux qui en ont le moins besoin.

Et ce n'est malheureusement pas tout : les tendances dans le monde de l'emploi rendent la situation pire encore. Pour que le Canada ait une solide économie de l'innovation qui profite à tous, il doit rendre ses systèmes de compétences, de formation et d'apprentissage continu plus accessibles, inclusifs et efficaces. Il doit mettre de l'ordre dans ce secteur désorganisé et négligé.

## STRUCTURE DU RAPPORT ET PRINCIPALES QUESTIONS

Ce rapport cherche à savoir si les politiques, les structures et les programmes existants en matière de perfectionnement et de formation peuvent répondre aux besoins changeants et si les occasions d'apprentissage sont bien réparties. Il explore les raisons pour lesquelles les systèmes de formation et de perfectionnement sont insuffisants, pourquoi l'accès et le recours à ceux-ci sont inégaux, ainsi que les éléments qui pourraient être améliorés. Les questions abordées incluent notamment :

- **Comment se portent les systèmes de formation, de recyclage professionnel et d'apprentissage continu du Canada?**
- **À qui offre-t-on des occasions de formation et qui les utilise? Qui exclut-on?**
- **Comment peut-on configurer le système canadien de formation, de recyclage professionnel et d'apprentissage continu comme un système intégré plutôt que comme un complément aux autres systèmes?**
- **Que faut-il pour faire en sorte que les travailleurs aient suffisamment d'occasions d'acquérir de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances? Pour faire en sorte qu'ils puissent prendre part à l'économie de l'innovation et en bénéficier?**
- **Que faut-il pour garantir que les employeurs ont accès à des travailleurs possédant les compétences et les connaissances nécessaires pour être innovants, compétitifs et prospères?**

- **Que peut apprendre le Canada des politiques, des programmes et des pratiques des autres pays?**
- **Quelles préoccupations et quels principes devraient guider la conception des programmes et des politiques en matière de compétences, de formation et d'apprentissage continu?**

Le rapport commence par un survol des systèmes d'éducation, de perfectionnement et de formation, parmi lesquels les systèmes de perfectionnement et de formation pour travailleurs employés représentent une partie cruciale, mais négligée. Dans la section subséquente, les apports en formation et en perfectionnement, ainsi que la participation et les barrières à ceux-ci sont examinés afin d'avoir un aperçu de la façon dont les systèmes canadiens répondent aux besoins changeants en matière de compétences. Après l'étude des modèles prometteurs d'autres pays, le rapport définit les principes et les priorités clés pour améliorer les systèmes de perfectionnement et de formation professionnelle du Canada, ainsi que les lacunes et les questions non résolues qui devraient être abordées.

## **STRUCTURE DU RAPPORT**

Le rapport commence par un survol des systèmes d'éducation, de perfectionnement et de formation, parmi lesquels les systèmes de perfectionnement et de formation pour travailleurs employés représentent une partie cruciale, mais négligée. Dans la section subséquente, les apports en formation et en perfectionnement, ainsi que la participation et les barrières à ceux-ci sont examinés afin d'avoir un aperçu de la façon dont les systèmes canadiens répondent aux besoins changeants en matière de compétences. Après l'étude des modèles prometteurs d'autres pays, le rapport définit les principes et les priorités clés pour améliorer les systèmes de perfectionnement et de formation professionnelle du Canada, ainsi que les lacunes et les questions non résolues qui devraient être abordées.

# LES SYSTÈMES D'ÉDUCATION, DE PERFECTIONNEMENT ET DE FORMATION ACTUELS AU CANADA

L'écosystème canadien d'éducation, de perfectionnement et de formation est composé de 13 systèmes d'éducation provinciaux et territoriaux, de programmes fédéraux consacrés au marché du travail et aux compétences, d'initiatives de formation financées par les employeurs, de collèges d'enseignement professionnel et d'un système fédéral d'enseignement et de formation des Autochtones. Bien que la constitution accorde aux gouvernements des provinces la compétence en matière d'éducation, avec des accords fédéraux spéciaux quant à l'éducation des Autochtones, les gouvernements fédéraux successifs ont financé et adopté une série d'initiatives liées aux compétences visant le marché du travail et le développement économique<sup>1</sup>.

Bien que les systèmes et les établissements formels allant de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année jusqu'à l'éducation postsecondaire puissent être améliorés et que les systèmes d'éducation postsecondaires puissent jouer un plus grand rôle dans le recyclage professionnel et le perfectionnement, ils ne nécessitent pas de transformation en profondeur. En revanche, les programmes relatifs au marché du travail et aux compétences, les initiatives de formation, les programmes d'apprentissage et de métiers, ainsi que l'éducation et la formation aux adultes mériteraient d'être améliorés et, surtout, mieux systématisés et coordonnés. Le secteur désordonné des programmes de formation, de perfectionnement et d'adaptation a besoin de voir son rendement et sa structure améliorés.

Les systèmes d'éducation, de perfectionnement et de formation du Canada incluent notamment :

- Les systèmes d'éducation **de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année** qui offrent aux enfants les compétences et les connaissances dont ils ont besoin pour devenir des citoyens sains et actifs, poursuivre leurs études et leur formation, et obtenir des emplois dans lesquels ils auront du succès une fois sur le marché du travail. Bien que ces systèmes possèdent des structures différentes et qu'ils soient financés et gérés différemment d'une province ou d'un territoire à l'autre, ils sont généralement efficaces pour fournir aux élèves les compétences et les connaissances nécessaires à leur réussite;
- Les systèmes **d'enseignement postsecondaire**, lesquels sont des systèmes provinciaux et territoriaux composés d'universités, de collèges, d'écoles polytechniques et de cégeps. Ces

---

<sup>1</sup> Munro, D., MacLaine, C. and Stuckey, J. 2014. Skills—Where Are We Today? The State of Skills and PSE in Canada. Ottawa : Conference Board of Canada.

établissements dotent les étudiants de compétences générales et techniques, les préparent à occuper des postes spécialisés sur le marché du travail, et génèrent et partagent des recherches de pointe et des connaissances profitant à la société et à l'économie. Ils offrent une vaste gamme de programmes et de domaines d'études théoriques, pratiques, professionnels, techniques et axés sur la recherche qui mènent à des diplômes et des certificats;

- Les systèmes de formation **d'apprentissage et de métiers**, lesquels fournissent aux étudiants et aux apprenants des compétences techniques et générales pour maîtriser un métier spécialisé et obtenir leur certification. Ils combinent la formation en milieu de travail et l'enseignement en classe qui sont généralement fournis par un collège ou un institut polytechnique;
- Les systèmes **d'apprentissage et d'éducation des adultes**, lesquels sont composés de gammes de programmes de formation et d'éducation moins formellement structurées. Ils sont conçus pour permettre aux adultes déjà sur le marché du travail et à ceux qui désirent se préparer pour y accéder, mais qui nécessitent un rattrapage ou une formation supplémentaire, de se recycler professionnellement ou de se perfectionner. Deux types d'apprentissages et d'éducation des adultes sont particulièrement pertinents :
  - **La formation et le perfectionnement financés par les employeurs.** Les travailleurs acquièrent de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances grâce à la formation et à l'enseignement offerts par leur employeur, notamment la formation d'intégration pour les nouveaux employés, la formation supplémentaire pour les employés actuels et les possibilités de formation pour les personnes qui ne sont pas des employés (comme les stagiaires et les étudiants inscrits à un programme d'alternance travail-études), mais qui pourraient le devenir. Une telle formation peut être offerte dans le cadre de séances de formation, d'ateliers et de mentorat en entreprise, ainsi que par l'entremise d'établissements d'enseignement et de formation en dehors du lieu de travail, comme des collèges, des universités ou des fournisseurs privés de services de formation<sup>2</sup>;
  - **Formation pour les personnes sans emploi et les travailleurs peu qualifiés.** Les chômeurs, les travailleurs sous-employés et ceux occupant un emploi précaire manquent souvent de temps, de ressources et de compétences pour poursuivre leurs études et leur formation à l'intérieur du système formel d'enseignement postsecondaire ou pour recevoir une formation financée par l'employeur<sup>3</sup>. Les gouvernements fédéral et provinciaux tentent de répondre à leurs besoins par des programmes actifs relativement au marché du travail, notamment de l'aide à la recherche d'emploi, des

---

<sup>2</sup> Idem.; Conseil canadien sur l'apprentissage. 2009. Assurer la prospérité grâce à l'infrastructure humaine du Canada : L'état de l'apprentissage chez les adultes et de la formation en milieu de travail au Canada. Ottawa : CCA.

<sup>3</sup> Munro, D., MacLaine, C. and Stuckey, J. Skills—Where Are We Today?

services d'orientation professionnelle, des subventions salariales et du perfectionnement professionnel<sup>4</sup>. Le gouvernement fédéral porte une attention particulière aux occasions offertes aux Autochtones.

---

<sup>4</sup> Halliwell, C. 2013. No Shortage of Opportunity: Policy Ideas to Strengthen Canada's Labour Market in the Coming Decade. IRPP Study 42. Montréal : Institute for Research on Public Policy.

# LA FORMATION ET LE PERFECTIONNEMENT : QUI EN A BESOIN? QUI EN OBTIENT?

**Les systèmes canadiens d'acquisition de compétences et de connaissances sont principalement axés sur les apprentissages de base dans des écoles et des établissements postsecondaires.**

Le Canada investit massivement dans l'éducation de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année et dans l'enseignement supérieur afin de fournir aux gens les compétences et les connaissances dont ils auront besoin pour accéder au marché du travail, devenir des citoyens sains et actifs, saisir les futures occasions d'apprentissage et en bénéficier. Il investit beaucoup moins dans les possibilités d'acquisition de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances en milieu ou en fin de carrière, et certains groupes se heurtent à des obstacles considérables quand vient le temps d'accéder à ce qui est disponible et d'en bénéficier.

La nature des emplois est en évolution. Tant ceux qui entrent pour la première fois dans le monde du travail que ceux qui ont déjà bien entamé leur vie professionnelle nécessiteront de nouvelles compétences. Les effets de l'automatisation et des autres changements technologiques exigent des possibilités continues d'apprentissage à toutes les étapes de la carrière. Les lacunes dans nos systèmes d'éducation et de formation aggraveront les problèmes à long terme des travailleurs, des entreprises, de l'économie et de la société en général, surtout à mesure qu'évoluera la nature des emplois.

## LES COMPÉTENCES DE BASE ET L'ÉDUCATION

En plus d'aider les étudiants à acquérir les compétences et les connaissances nécessaires à leur réussite sur le marché du travail, dans la société et dans leur vie personnelle, les compétences de base et l'éducation sont essentielles pour réussir plus tard un recyclage professionnel et un perfectionnement de ses compétences. Comment le Canada s'en tire-t-il à cet égard?

### **LES ACCOMPLISSEMENTS DU CANADA**

Le Canada est un chef de file mondial pour ce qui est de fournir une éducation de qualité à presque tout le monde au pays. À l'échelle mondiale, le Canada a l'un des meilleurs taux de diplomation au secondaire : près de 90 % des Canadiens et Canadiennes âgés de 25 à 64 ans ont terminé leur secondaire comparativement à la moyenne de 78 % de l'OCDE. Chez ceux âgés de 25 à 34 ans, 93 % des Canadiens et Canadiennes ont terminé leur secondaire contre 85 % de la population de l'OCDE<sup>5</sup>. En outre, les Canadiens et Canadiennes sont parmi les plus éduquées au monde : plus de 57 % de la population du pays détient un diplôme d'études

---

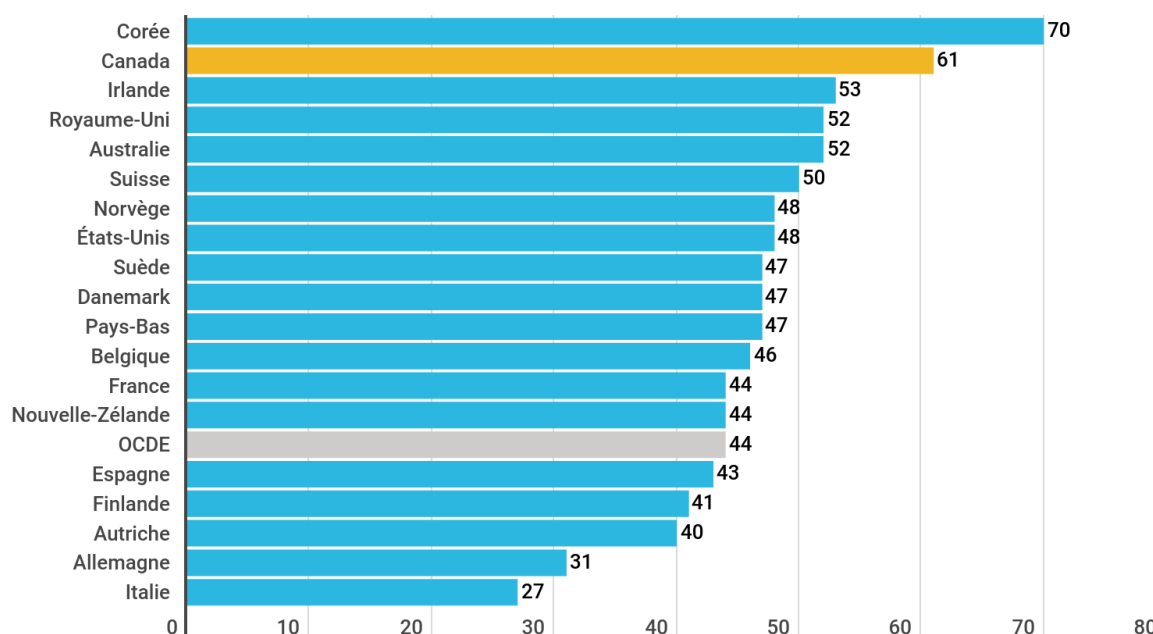
<sup>5</sup> OCDE. 2018. Regards sur l'éducation 2018 : Les indicateurs de l'OCDE. (Tableaux A1.1 et A1.2).

postsecondaires contre une moyenne de 31 % pour l'OCDE. Chez ceux âgés de 25 à 34 ans, 61 % des Canadiens et Canadiennes ont un diplôme d'études postsecondaires, comparativement à 44 % dans les pays membres de l'OCDE (Figure 1)<sup>6</sup>.

FIGURE 1

## Le Canada, un leader mondial dans l'accès aux études supérieures

Pourcentage de la population âgée de 25 à 34 ans détenant un diplôme d'études postsecondaires



Source : OCDE, *Regards sur l'éducation 2018*.

Les jeunes canadiens obtiennent de très bons résultats aux évaluations internationales en sciences, en mathématiques et en lecture. Lors de l'examen des compétences en sciences, en mathématiques et en lecture du Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA) de l'OCDE auprès des jeunes de 15 ans, les Canadiens et Canadiennes obtiennent :

- **35** points de plus que la moyenne de l'OCDE en sciences. Ils se classent au troisième rang de l'OCDE et au quatrième rang parmi les 72 pays participant au PISA;
- **26** points de plus que la moyenne de l'OCDE en mathématiques. Ils se classent au cinquième rang de l'OCDE et au septième rang parmi tous les pays participant au PISA;

<sup>6</sup> Idem.

- **34** points de plus que la moyenne de l'OCDE en lecture. Ils se classent au premier rang de l'OCDE et au second rang parmi tous les pays qui participent au PISA<sup>7</sup>.

## LES INÉGALITÉS ET LES LACUNES

Pour chacun de ces accomplissements, il y a aussi des inégalités et des lacunes. Plus particulièrement, le niveau de compétences et d'éducation des Autochtones continue d'accuser un retard par rapport à celui des autres Canadiens et Canadiennes :

- En 2011, 48 % des Autochtones détenaient un diplôme d'études postsecondaires comparativement à 65 % chez les non-Autochtones<sup>8</sup>;
- Environ 30 % des Autochtones n'ont pas de diplôme d'études secondaires contre seulement 10 % chez les autres Canadiens et Canadiennes<sup>9</sup>;
- En général, les adultes autochtones au Canada obtiennent de moins bons résultats que les adultes non-autochtones aux évaluations de l'OCDE en matière de littératie, de numératie et d'aptitude à résoudre des problèmes<sup>10</sup>. Cependant, les adultes autochtones et non-autochtones possédant le même niveau d'éducation obtiennent les mêmes résultats en littératie, en numératie et en résolution de problèmes. L'écart de compétences entre les deux groupes est le résultat d'un écart en matière d'éducation<sup>11</sup>.

L'importance de ces différences ne devrait pas être sous-estimée. Les personnes détenant de bonnes compétences de base se voient proposer des occasions de recyclage professionnel et de perfectionnement plus tard dans leur carrière, alors que celles qui en ont peu continuent à perdre du terrain. Des compétences de base et une éducation solide sont indispensables aux systèmes de formation, de perfectionnement et d'apprentissage continu inclusifs et efficaces en cours de carrière.

## FORMATION ET PERFECTIONNEMENT

Au Canada, la situation en matière de formation et de perfectionnement en cours de carrière est moins impressionnante que les niveaux de compétences de base et d'éducation. Les occasions de formation et de perfectionnement offertes aux travailleurs en milieu de carrière sont limitées par rapport à celles offertes aux travailleurs de pays comparables, et des inégalités considérables et persistantes existent quant à qui a accès aux formations, qui les suit et qui en bénéficie.

---

<sup>7</sup> Conseil des ministres de l'Éducation, Canada. 2016. À la hauteur : Résultats canadiens de l'étude PISA de l'OCDE. Toronto : CMEC.

<sup>8</sup> Ferguson, S.J. and Zhao, J.Z., 2013. Le niveau de scolarité des peuples autochtones au Canada : enquête nationale auprès des ménages (ENM), 2011. Statistique Canada.

<sup>9</sup> Munro, D. 2014. Skills and Higher Education in Canada.

<sup>10</sup> Statistique Canada. 2013. Les compétences au Canada : premiers résultats du Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes (PEICA), 44.

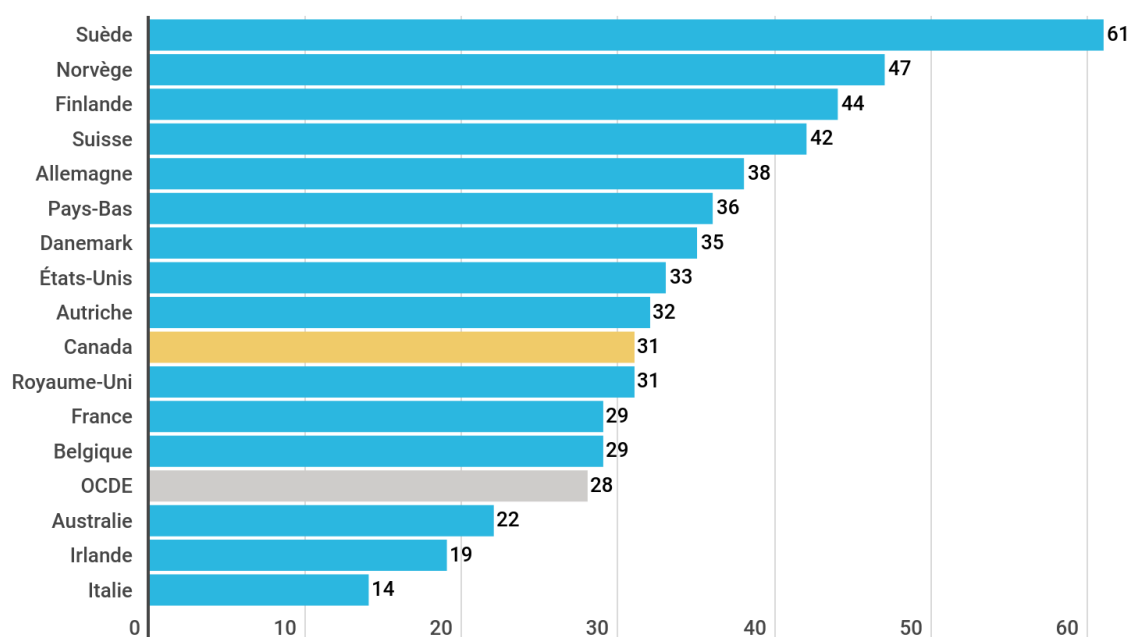
<sup>11</sup> Munro, D. 2014. Skills and Higher Education in Canada.



Même si les données sur la formation et le perfectionnement sont incomplètes et désuètes, elles brossent un portrait inquiétant. Bien que la proportion de Canadiens et Canadiennes recevant une éducation et une formation non formelle liée à leur emploi (31 %) soit légèrement au-dessus de la moyenne de l'OCDE (28 %), les pairs européens reçoivent nettement plus de formation (Figure 2). Par ailleurs, les résidents de l'OCDE qui obtiennent de la formation reçoivent en moyenne 58 heures d'enseignement par année, tandis que les Canadiens et Canadiennes n'en reçoivent que 49 (Figure 3). Même si les employeurs, les gouvernements, les syndicats et autres sonnent l'alarme depuis des décennies au sujet des lacunes en matière de compétences, le Canada continue à offrir de piètres performances lorsqu'il s'agit de fournir aux travailleurs des occasions d'améliorer leurs compétences<sup>12</sup>.

**FIGURE 2**  
**Participation à des activités de formation non formelle liées à l'emploi**

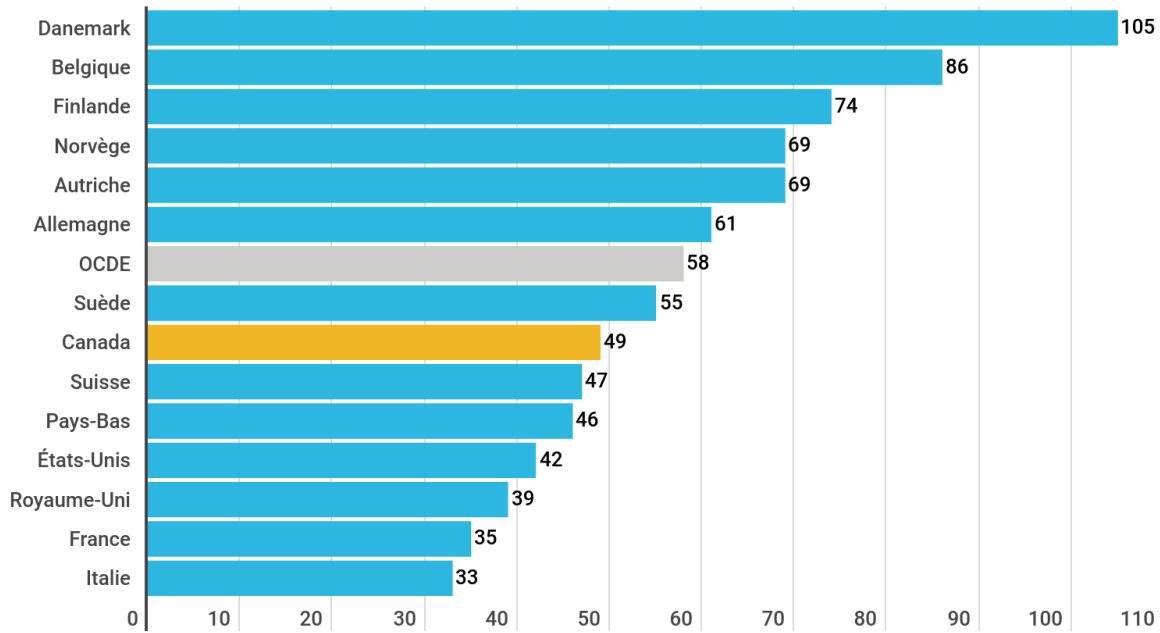
Pourcentage des adultes



Source : OCDE, *Regards sur l'éducation 2011*.

<sup>12</sup> Miner, R. 2010. *People Without Jobs, Jobs Without People: Ontario's Labour Market Future*. Toronto: Miner and Miner; Munro, D. and Stuckey, J. 2013. *The Need to Make Skills Work: The Cost of Ontario's Skills Gap*. Ottawa: Conference Board of Canada.; Munro, D. and Stuckey, J. 2015. *Skills for Success: Developing Skills for a Prosperous B.C.* Ottawa: Conference Board of Canada.

**FIGURE 3**  
**Heures de formation**  
 Heures par année



Source : OCDE, *Regards sur l'éducation 2011*.

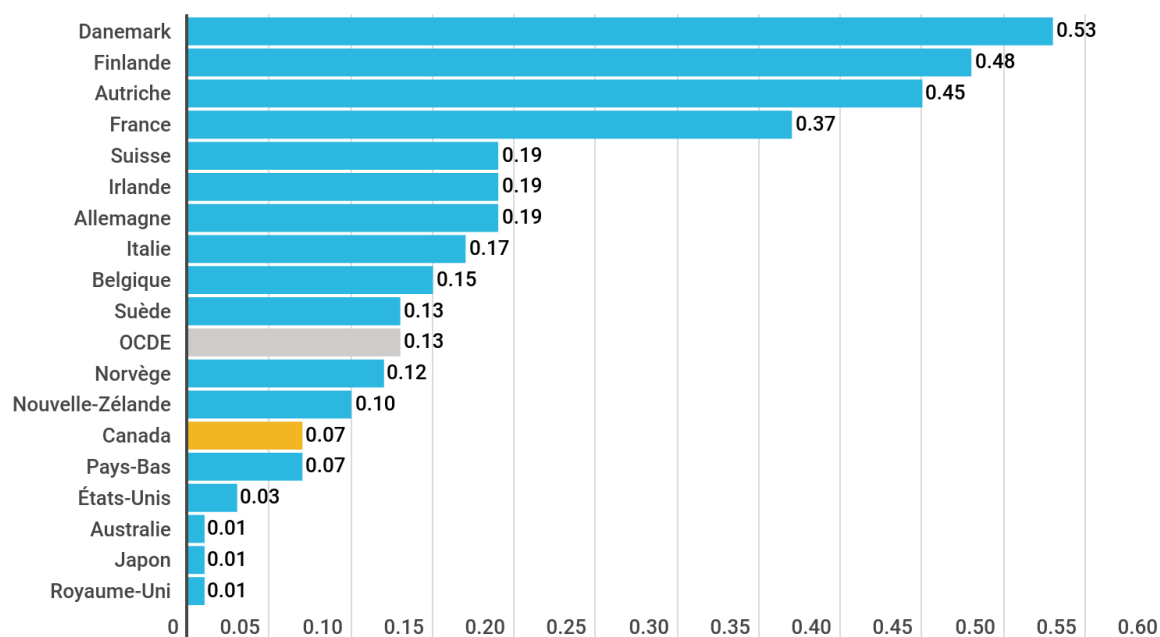
### DÉPENSES EN MATIÈRE DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT

Les piètres performances du Canada ne sont pas surprenantes compte tenu du peu d'argent que les employeurs et les gouvernements investissent dans ces activités. Les données de l'OCDE sur les dépenses publiques consacrées aux programmes relatifs au marché du travail montrent que les dépenses liées aux programmes de formation (0,07 % du PIB) n'équivalent qu'à la moitié de la moyenne de l'OCDE (0,13 %) et sont bien en deçà de ce que dépensent les leaders mondiaux comme le Danemark (0,53 %), la Finlande (0,48 %) et l'Autriche (0,45 %) (Figure 4).

FIGURE 4

## Dépenses gouvernementales consacrées à la formation, 2016

Exprimées en pourcentage du PIB



Source : OCDE, 2016.

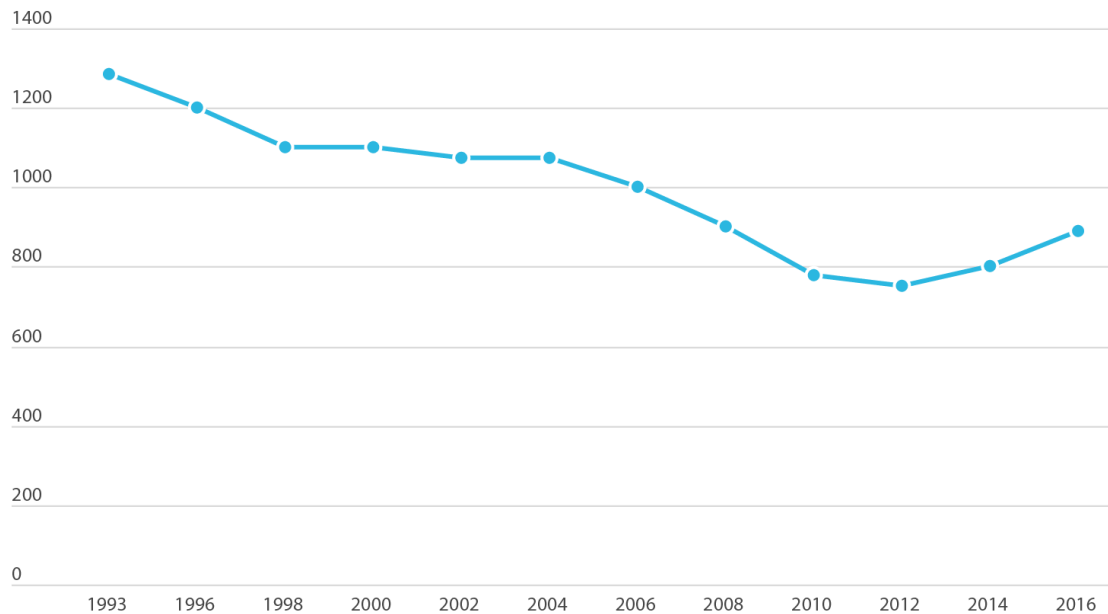
L'enquête biannuelle auprès des employeurs du Conference Board du Canada révèle que les employeurs canadiens ont réduit les dépenses liées à la formation et au perfectionnement des employés durant près de deux décennies, puis les ont légèrement augmentées en 2014 (Figure 5). Les employeurs canadiens ont dépensé moins que leurs homologues américains pendant au moins dix ans. En 2006, les employeurs canadiens interrogés ont dépensé environ 1 000 \$ en formation par employé alors que les employeurs américains ont dépensé quelque 2 000 \$ par employé. En 2016, les employeurs canadiens dépensaient 81 cents pour chaque dollar dépensé par les entreprises américaines, soit une nette amélioration comparativement à un peu plus de 50 cents une décennie plus tôt. Cependant, l'écart s'est rétréci non pas parce que les employeurs canadiens ont augmenté leurs dépenses, mais principalement parce que leurs homologues américains les ont réduites<sup>13</sup>.

FIGURE 5

<sup>13</sup> Cotsman S. and Hall, C. 2018. Les cultures d'apprentissage montrent la voie : Perspectives sur l'apprentissage et le perfectionnement — 14<sup>e</sup> édition. Ottawa : Le Conference Board du Canada.

## Dépenses directes en formation par employé, de 1993 à 2016

Par employé par les employeurs canadiens, constants de 2016



Source : Cotsman et Hall, 2018.

### QUI EN BÉNÉFICIE? QUI EST EXCLU?

Non seulement les employeurs du Canada offrent moins de formation et de perfectionnement qu'ailleurs, mais des inégalités persistantes existent quant à qui a accès aux formations et qui les suit.

Par exemple, les niveaux d'alphabétisation supérieurs sont associés à de plus hauts taux d'éducation et de formation liés à l'emploi pour les adultes. Seulement 15 % des travailleurs canadiens possédant des compétences en littératie inférieures au niveau 1 déclarent participer à des activités d'éducation et de formation liées à l'emploi, comparativement à 65 % chez ceux possédant un niveau 4 ou 5<sup>14</sup> (Figure 6).

Les travailleurs qui ont fait des études supérieures sont plus susceptibles de prendre part à une formation en cours d'emploi ou d'avoir accès à des occasions d'apprentissage lié à leur travail. Moins du quart des travailleurs sans diplôme d'études secondaires participent à des activités de formation et d'éducation non formelles, alors que plus des deux tiers des Canadiens et Canadiennes possédant un diplôme universitaire y participent<sup>15</sup>.

La même tendance s'observe pour les occasions de formation qui ont lieu sur le lieu de travail seulement, par opposition à celles accessibles sur le lieu du travail ou à l'extérieur. Dix-neuf pour cent de ceux qui n'ont pas de diplôme d'études secondaires participent à des activités de formation sur le lieu de travail, tandis que

<sup>14</sup> Munro, D., MacLaine, C. and Stuckey, J. Skills—Where Are We Today?

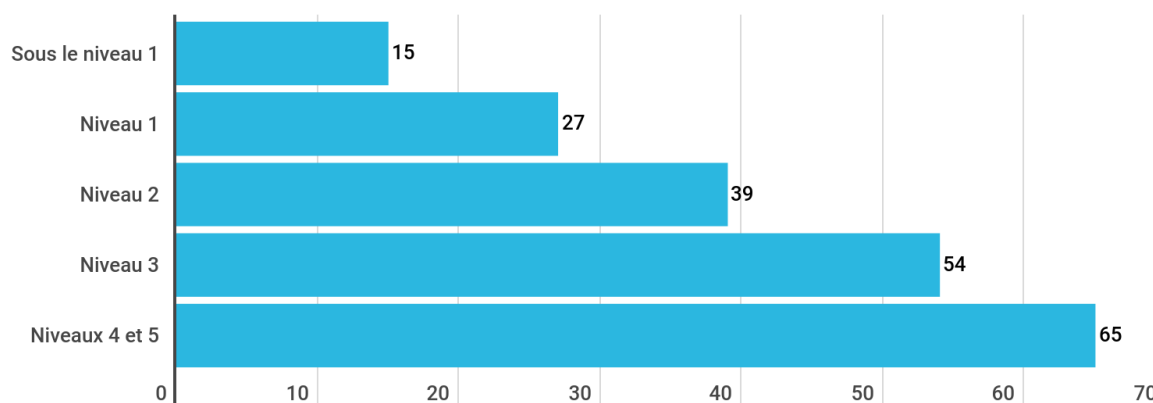
<sup>15</sup> Conseil canadien sur l'apprentissage. 2009. 2009. Enquête sur les attitudes des Canadiens à l'égard de l'apprentissage 2008. Ottawa : CCA.

plus de 43 % de ceux détenant au moins un baccalauréat avaient accès à de la formation fournie sur le lieu de travail ou à l'extérieur<sup>16</sup>.

Les personnes vivant dans des régions rurales et éloignées sont moins susceptibles de prendre part à des activités de recyclage professionnel ou de perfectionnement compte tenu des défis que doivent relever tant les employeurs pour offrir des programmes, du matériel et de l'expertise, que les employés pour accéder à ceux-ci. Les Autochtones vivant dans des régions rurales, éloignées et nordiques doivent composer avec des difficultés supplémentaires pour participer à des activités de formation et de perfectionnement.

### FIGURE 6 Les travailleurs avec un niveau d'alphabétisation plus élevé reçoivent davantage de formation

Participation à des activités de formation et d'éducation liées à l'emploi par niveau d'alphabétisation selon l'évaluation des compétences des adultes



Source : OCDE, *Perspectives de l'OCDE sur les compétences*, 2013.

Les travailleurs plus âgés sont moins susceptibles de se voir offrir des occasions de formation et d'y participer. Parmi les Canadiens et Canadiennes âgés de 55 à 65 ans, seulement 23 % participaient à une formation en cours d'emploi, contre 34 % pour ceux âgés de 16 à 24 ans, et entre 38 et 40 % pour ceux âgés de 25 à 54 ans<sup>17</sup> (Figure 7). Ce déclin est souvent attribuable à deux facteurs : les travailleurs plus âgés croient qu'une formation supplémentaire est moins importante pour eux compte tenu de leur départ imminent pour la retraite; et les employeurs préfèrent investir dans leurs employés plus jeunes qui sont censés avoir une longue carrière devant eux et qui, selon les employeurs (à tort ou à raison), apprennent plus facilement<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> Calculs personnels du Comité des ministres de l'Éducation du Canada (CMEC) basés sur le PEICA de 2012.

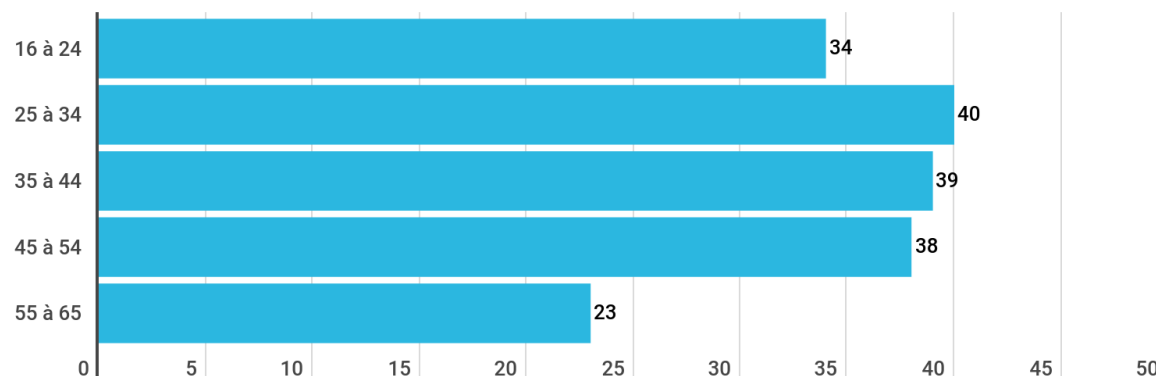
<sup>17</sup> Calculs personnels du Comité des ministres de l'Éducation du Canada (CMEC) selon le PEICA de 2012.

<sup>18</sup> World Economic Forum. 2017. « Accelerating Workforce Reskilling for the Fourth Industrial Revolution: An Agenda for Leaders to Shape the Future of Education, Gender and Work. » <https://www.weforum.org/whitepapers/accelerating-workforce-reskilling-for-the-fourth->

FIGURE 7

## Participation à une formation en cours d'emploi en fonction de l'âge

En pourcentage



Source : Calculs personnels du Comité des ministres de l'Éducation du Canada (CMEC) selon le PEICA de 2012.

En raison des faibles dépenses des employeurs de secteurs publics et privés liées à la formation et au perfectionnement, la responsabilité de se recycler professionnellement et de se perfectionner relève principalement des travailleurs eux-mêmes. Certains travailleurs poursuivent leurs études et participent à des formations à leurs frais et dans leur temps libre, mais il est difficile de savoir combien de travailleurs parviennent à le faire. Il est probable que ceux qui sont en mesure de continuer leur apprentissage disposent de temps libre et de ressources, alors que ceux qui n'ont pas suffisamment de temps et de ressources, soit, ceux qui ont le plus besoin de formation et de perfectionnement, sont moins susceptibles d'y avoir accès.

### ÉCARTS DE COMPÉTENCES ET DE CONNAISSANCES DANS UNE ÉCONOMIE ÉMERGENTE

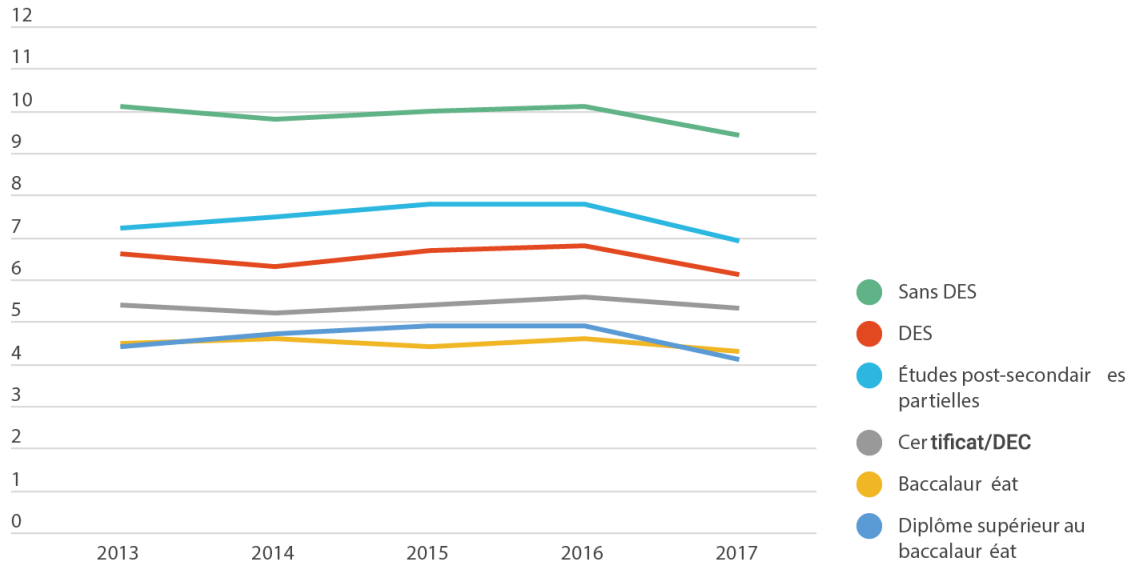
Il existe, dans les marchés du travail, un problème qui entrave les efforts visant à préparer les personnes et les employeurs pour l'avenir de l'emploi. D'une part, le risque de perte d'emploi (mesuré en fonction du taux de chômage et de la probabilité d'automatisation), et par conséquent le besoin de recyclage professionnel et de perfectionnement, diminue lorsque le niveau de scolarité augmente (Figures 8 et 9); d'autre part, lorsque le niveau de scolarité augmente, les occasions de formation et la participation à ces formations augmentent également. Autrement dit, les travailleurs qui *ont le plus besoin* de ces occasions de formation et de perfectionnement pour continuer à travailler sont ceux qui sont *les moins susceptibles* d'y avoir accès.

FIGURE 8

[industrial-revolution](#) Geneva: WEF.; EU-OSHA, Cedefop, Eurofound and EIGE. 2017. Joint report on Towards age-friendly work in Europe: a life-course perspective on work and ageing from EU Agencies. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

## Taux de chômage en fonction du niveau de scolarité

Pourcentage de gens sans emploi, de 2013 à 2017, en fonction du plus haut niveau de scolarité atteint

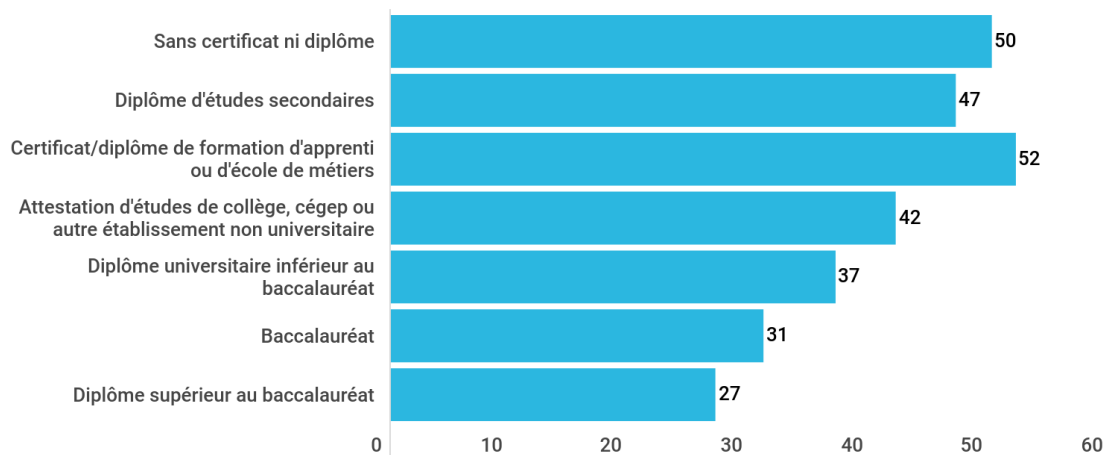


Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*.

FIGURE 9

## L'automatisation et le niveau de scolarité

Pourcentage de tâches automatisables des emplois, en fonction du niveau de scolarité du travailleur



Sources : Calculs basés sur le recensement de 2016 et la méthodologie de Lamb 2016 et McKinsey 2015.

La résilience sur le marché du travail des personnes très scolarisées est attribuable en grande partie à leur capacité d'acquérir de nouvelles compétences à mesure que leur emploi évolue. Autrement dit, ils évoluent dans leur poste, non pas parce que leurs études les ont dotés de compétences ou de connaissances particulières, mais parce qu'elles les ont aidés à développer les compétences avancées requises pour

acquérir de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances, que ce soit en participant à une activité de formation et de perfectionnement formelle, ou en apprenant tout en travaillant.

Cette réalité va à l'encontre des critiques maintes fois entendues voulant que l'éducation fournisse des connaissances inutiles et doive être remplacée par de la formation, des attestations d'études et des programmes courts visant à acquérir sur demande des compétences techniques et d'un autre ordre.

Même si de nombreux employeurs *affirment* que l'enseignement supérieur ne correspond plus à leurs besoins, ils sont, dans les faits, plus susceptibles d'investir dans la formation et le perfectionnement de leurs employés plus scolarisés parce qu'ils croient que ces employés constituent un meilleur investissement pour leurs maigres dépenses en formation.

Les travailleurs scolarisés sont mieux placés pour apprendre et mettre en pratique de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances. Ils possèdent une base plus solide qui facilite l'apprentissage continu.

## PRINCIPALES BARRIÈRES ET LACUNES

Plusieurs raisons expliquent pourquoi les employeurs n'offrent pas suffisamment d'occasions de formation et de perfectionnement, et pourquoi certains travailleurs s'en voient offrir moins que d'autres. L'examen des documents et des données sur les obstacles qui empêchent les employeurs d'offrir des occasions de formation et de perfectionnement, et empêchent les travailleurs d'y accéder permet de dévoiler de nombreux défis<sup>19</sup>.

### LES OBSTACLES POUR LES EMPLOYEURS

- **Le coût.** Souvent, les employeurs ne disposent pas du temps et des ressources nécessaires pour offrir de la formation et du perfectionnement à leurs employés. Bon nombre d'entre eux reconnaissent les bienfaits de la formation des employés, mais les coûts initiaux peuvent être prohibitifs, surtout pour les plus petites entreprises. Plus de 90 % des grandes entreprises (500 employés et plus) offrent de la formation en milieu de travail, alors que moins de la moitié des plus petites entreprises (20 employés ou moins) en offrent<sup>20</sup>;
- **Les risques d'investissement.** Les employeurs qui dépensent pour la formation de leurs employés risquent de perdre ceux-ci, et par le fait même leur investissement, au profit d'autres entreprises.

---

<sup>19</sup> D. Munro, C. MacLaine and J. Stuckey, *Skills—Where Are We Today?*

<sup>20</sup> Conseil canadien sur l'apprentissage. 2009. *Assurer la prospérité grâce à l'infrastructure humaine du Canada : L'état de l'apprentissage chez les adultes et de la formation en milieu de travail au Canada*, 26.



Ceux qui prennent ce risque préfèrent souvent offrir une formation axée sur des compétences propres à l'entreprise plutôt que sur des compétences transférables<sup>21</sup>;

- **Le manque d'information.** De nombreux employeurs manquent d'information quant aux compétences et aux connaissances qu'ils aimeraient que leurs employés acquièrent dans ce contexte de changements technologiques. Par conséquent, ils attendent avant d'investir dans la formation. Et parmi ceux qui décident d'investir, beaucoup manquent d'information pour savoir quel fournisseur de formation et d'éducation pourra les aider;
- **Les options.** Bien qu'il soit important d'investir dans la formation et le perfectionnement, de nombreux employeurs voient d'autres manières, potentiellement moins onéreuses, de recruter des personnes possédant les compétences dont ils ont besoin, y compris de marauder dans d'autres entreprises pour trouver des employés qualifiés et de faire pression sur les systèmes d'enseignement formels pour qu'ils assument les coûts et les responsabilités de produire des diplômés qualifiés « prêts à occuper un emploi ».

## LES OBSTACLES POUR LES TRAVAILLEURS ET LES APPRENANTS

- **La capacité d'apprendre.** Comme il a été mentionné, les travailleurs qui participent aux activités de formation ont tendance à posséder une bonne base en matière de scolarité et de compétences. De nombreuses personnes qui manquent de compétences de base, soit les compétences nécessaires pour continuer à apprendre, évitent les occasions de formation ou ne parviennent pas à en bénéficier. Les lacunes en matière de compétences peuvent avoir des effets envahissants et persistants. Les personnes peu qualifiées « risquent d'être enfermés dans une situation où ils ne peuvent que rarement bénéficier d'une formation à l'âge adulte, et où leurs compétences restent lacunaires ou se détériorent avec le temps, ce qui les empêche encore davantage de participer à des activités d'apprentissage<sup>22</sup> »;
- **Le temps et le coût.** Même lorsque la formation est offerte et payée par l'entreprise, de nombreux travailleurs n'ont pas les ressources ni le temps pour y participer, surtout si la formation occasionne des heures de travail supplémentaires en dehors des heures de bureau, une perte de revenu et des dépenses courantes ou nouvelles (comme des services de garde). Même si elles ne sont pas à jour, les recherches indiquent que les obstacles empêchant les Canadiens et Canadiennes de participer à une formation liée à l'emploi incluent le coût (45 %), le fait d'être trop occupé au travail (35 %), les responsabilités familiales (27 %) et les conflits d'horaires entre le travail et la formation (27 %)<sup>23</sup>;

---

<sup>21</sup> Halliwell, C. No Shortage of Opportunity; Bessen, J. 2015. Learning by Doing: The Real Connection Between Innovation, Wages, and Wealth. New Haven : Yale.

<sup>22</sup> OCDE. 2013. Perspectives de l'OCDE sur les compétences 2013 : Premiers résultats de l'Évaluation des compétences des adultes, 210.

<sup>23</sup> Peters, V. 2004. Travail et formation : premiers résultats de l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes de 2003. Ottawa : Statistique Canada.

- **L'affiliation syndicale.** Dans le passé, les syndicats constituaient d'importants partenaires pour les initiatives de formation, car ils offraient du soutien aux travailleurs, collaboraient avec les employeurs et les formateurs pour garantir l'offre équitable et efficace de la formation pertinente, et donnaient une partie de la formation eux-mêmes. Les entreprises syndiquées sont plus susceptibles (76 %) que les entreprises non syndiquées (53 %) d'offrir de la formation et du perfectionnement en milieu de travail<sup>24</sup>;
- **La géographie.** L'accès aux programmes de formation et de perfectionnement est particulièrement difficile dans les régions nordiques et rurales. Même si l'apprentissage en ligne peut combler certaines lacunes, dans certaines régions, il est ardu d'avoir accès à une formation professionnelle qui nécessite un enseignement pratique.

---

<sup>24</sup> Conseil canadien sur l'apprentissage. Assurer la prospérité grâce à l'infrastructure humaine du Canada.

# DES MODÈLES PROMETTEURS À L'ÉTRANGER

D'autres pays font face aux mêmes défis quand vient le temps d'offrir des occasions de formation et de perfectionnement inclusives et efficaces. Par conséquent, il est possible de tirer des leçons de leur expérience. Bien sûr, la situation sociale, politique, économique et culturelle des autres pays est différente, donc l'adoption telle quelle des initiatives venues d'ailleurs n'est peut-être pas possible. Toutefois, leurs programmes, leurs politiques et leurs pratiques peuvent être adaptés et servir d'inspiration à de nouvelles initiatives améliorées au Canada.

## UNE APPROCHE HOLISTIQUE AXÉE SUR LES TRAVAILLEURS LICENCIÉS : LES CONSEILS DE SÉCURITÉ D'EMPLOI DE LA SUÈDE

Depuis de nombreuses années, la Suède tient des « conseils de sécurité d'emploi », lesquels aident les travailleurs à se recycler professionnellement et à trouver des emplois. Les conseils sont créés par des conventions collectives conclues entre l'industrie et les travailleurs. Ils sont financés par des contributions des entreprises représentant 0,3 % de leur masse salariale. Gérés comme des organismes indépendants et sans but lucratif, les conseils offrent aux travailleurs sans emploi du soutien financier, de l'encadrement, de la formation et du perfectionnement ciblés, et de l'aide pour trouver un nouvel emploi<sup>25</sup>.

Les conseils sont le reflet du fort engagement de l'industrie et des travailleurs envers le bien-être de ces derniers et offrent un soutien rapide et flexible lorsque l'industrie se restructure. Ils communiquent avec les travailleurs avant même que leur employeur interrompe leur travail, élaborent des plans personnalisés de recyclage professionnel et d'éducation, et offrent diverses mesures de soutien financier et non financier pour les aider durant la transition<sup>26</sup>. Leur approche coordonnée réduit les efforts que les travailleurs doivent eux-mêmes déployer pour rassembler différents programmes de soutien financier et d'aide à la formation et à l'emploi. Ils aident également à résoudre le problème d'inertie collective auquel se heurtent les employeurs lorsqu'il s'agit de financer la formation et le perfectionnement. La mise en commun des ressources des entreprises contribue à garantir que chacune d'elles participe à l'effort collectif et ait l'occasion d'embaucher les travailleurs qui ont obtenu une nouvelle formation.

En Suède, environ trois millions des quelque cinq millions de travailleurs occupant un emploi (âgés de 16 à 64 ans) sont couverts par les conseils de sécurité d'emploi<sup>27</sup>. Il y a une inquiétude à savoir dans quelle

<sup>25</sup> Walter, L. 2013. « Job Security Councils in Sweden ». [https://www.oecd.org/els/soc/13\\_Walter\\_Transition\\_Services\\_Sweden.pdf](https://www.oecd.org/els/soc/13_Walter_Transition_Services_Sweden.pdf) University of Gothenburg.

<sup>26</sup> European Monitoring Centre on Change. 2016. « Job security councils ». <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/emcc/erm/support-instrument/job-security-councils> Dublin: Eurofound.

<sup>27</sup> Trading Economics. « Sweden Labor Force Participation Rate ». <https://tradingeconomics.com/sweden/labor-force-participation-rate>

mesure les travailleurs qui ne sont pas couverts ont accès à des services comparables. Néanmoins, pour ceux qui sont couverts, les conseils indiquent qu'entre 80 et 90 % des travailleurs licenciés se trouvent un emploi dans un délai de huit mois. Dans les deux tiers des cas, les travailleurs occupent des postes où ils touchent un salaire égal ou supérieur à celui qu'ils recevaient dans leur emploi précédent<sup>28</sup>. Certains travailleurs décident de poursuivre leurs études, alors que d'autres fondent leur propre entreprise.

## PARTENARIATS INDUSTRIE-ÉDUCATION POUR LA FORMATION

Les partenariats entre des entreprises, des établissements d'enseignement et d'autres organismes peuvent permettre d'organiser et de financer des initiatives de formation qui profiteront autant aux travailleurs qu'aux entreprises. Souvent, les grandes entreprises peuvent se permettre de financer des initiatives d'éducation et de formation, car elles savent qu'elles pourront en récolter les bénéfices, tandis que les plus petites entreprises ou les entreprises semblables, où le risque de débauchage de travailleurs qualifiés est élevé, peuvent avoir plus de succès en se regroupant pour coopérer.

Deux exemples méritent d'être étudiés : Le Technology Apprenticeship Program de PwC au Royaume-Uni et le partenariat entre constructeurs italiens de voitures pour le perfectionnement des compétences.

- Dans le but de trouver et d'attirer des gens possédant de l'expérience de travail à la fois technique et générale pour occuper des postes liés aux technologies numériques, PwC au Royaume-Uni a lancé le **Technology Apprenticeship Program** pour former et embaucher des personnes qualifiées. L'entreprise s'est associée à cinq universités afin d'offrir des programmes d'études de 4 ans en technologie appliquée. Ces formations fournissent de l'expérience dans l'industrie, une couverture des frais de scolarité ainsi qu'un salaire tout au long du programme. Les élèves étudient en vue d'obtenir sur quatre ans un diplôme de spécialisation dans un domaine lié à l'informatique ou aux technologies. Ils participent également à des stages pratiques rémunérés à PwC afin de mettre en pratique de façon concrète les connaissances acquises en classe;
- Le programme permet aux universités de garder leurs programmes d'étude à jour et mieux adaptés aux besoins en évolution de l'industrie. De plus, il aide PwC à recruter des employés qui manquent souvent de ressources et d'occasions pour poursuivre leurs études et faire carrière dans ces domaines. Étant donné qu'il s'agit d'un nouveau programme, on ne sait pas encore combien de diplômés, au bout du compte, continueront à travailler pour PwC. Cependant, dans les programmes similaires que PwC a créés et financés au cours des 15 dernières années, près de 100 % des participants occupent un poste permanent à PwC à la fin de leurs études<sup>29</sup>;

---

<sup>28</sup> Walter, L. « Job Security Councils in Sweden »; European Monitoring Centre on Change. « Job security councils ».

<sup>29</sup>PwC. 2018. « Flying Start Degrees ». <https://www.pwc.co.uk/careers/school-jobs/jobs/flying-start-degrees/technology.html> PwC.; Leeson, A. October 26, 2017. « Fancy studying technology at university, for free? ». The Guardian. <https://www.theguardian.com/pwc-partner-zone/2017/oct/26/fancy-studying->

- En 2013, aux prises avec une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, plusieurs **constructeurs italiens de voitures sport**, soit Ferrari, Maserati, Lamborghini et Dallara, ont collaboré avec ManpowerGroup, un cabinet d'experts-conseils spécialisé dans la prestation de services en informatique, en génie et en finances, des gouvernements locaux et des établissements d'enseignement pour mettre sur pied de nouveaux programmes de formation et de compétences visant à attirer des employés. Les programmes étaient axés sur les travailleurs adultes ayant perdu leur emploi dans des secteurs présentant des compétences et des connaissances complémentaires, comme l'industrie du textile. Ils offraient aux travailleurs la formation nécessaire pour occuper un poste dans la construction de voitures sport, notamment en analyse de données, en construction de moteurs, en conception de châssis, en programmation et en construction de pistes de course, ainsi qu'en gestion de projets, en ressources humaines et en informatique.

D'après l'analyse du programme, 243 diplômés de sept villes ont été formés et ont occupé de nouveaux postes offrant, en moyenne, des salaires 30 % plus élevés. Le taux de placement global varie entre 55 et 70 %. En se fondant sur ce succès italien, ManpowerGroup étend le programme à d'autres régions en Europe et aux États-Unis, grâce au soutien d'universités locales, de collèges d'enseignement technique et d'organismes gouvernementaux<sup>30</sup>.

## AXER SES EFFORTS SUR LES TRAVAILLEURS ÂGÉS

L'un des défis que doivent relever les systèmes de perfectionnement et de formation est d'offrir aux travailleurs âgés des possibilités de formation et d'emploi, tout en convainquant les travailleurs et les gestionnaires que ces investissements en valent la peine. Des initiatives au Royaume-Uni et à Singapour s'attaquent à ces problèmes de différentes façons :

- Au Royaume-Uni, l'initiative **Mid-Life Career Review** de NAICE/Unionlearn vise à permettre aux travailleurs plus âgés de trouver et de saisir les occasions d'enrichissement. Financé par le ministère des Affaires, de l'Innovation et des Compétences, ce programme vise les travailleurs âgés de 45 à 64 ans et leur fournit des renseignements sur des questions liées à l'emploi, à la formation, à la planification financière et à la santé. Durant la période d'essai initiale, soit de 2013 à 2015, environ 3 000 personnes ont participé au programme. Celles-ci étaient sans emploi, risquaient de le perdre ou souhaitaient changer de carrière. La participation comprenait des consultations de groupe et des consultations individuelles, ainsi que de l'aide pour trouver de l'information sur de nouveaux débouchés. Un examen du programme a révélé que 80 % des participants déclaraient avoir gagné en confiance et en compétences, qu'un participant sans emploi sur cinq avait trouvé un nouveau travail et qu'un sur trois était motivé pour continuer à chercher du travail et à suivre une formation

[technology-at-university-for-free](http://www.irishtimes.com/business/2018/10/16/news/new-tech-apprenticeship-course-a-first-for-the-north-1459369/); Irish Times. October 16, 2018. « New tech apprenticeship course a first for the north ».  
<http://www.irishtimes.com/business/2018/10/16/news/new-tech-apprenticeship-course-a-first-for-the-north-1459369/>

<sup>30</sup> World Economic Forum. Accelerating Workforce Reskilling for the Fourth Industrial Revolution, 8.

supplémentaire. Les organismes participants considèrent ces résultats comme une réussite et travaillent depuis lors à généraliser le programme<sup>31</sup>;

- À Singapour, un cabinet d'experts-conseils nommé Beyond Age collabore avec les gestionnaires et les professionnels pour « changer les idées reçues au sujet de l'âge chronologique, mettre l'accent sur les forces et le potentiel des personnes âgées, et favoriser leur perfectionnement<sup>32</sup> ». L'organisme offre de la formation et des consultations aux gestionnaires afin de les outiller pour qu'ils valorisent et comprennent les personnes âgées et pour leur apprendre à encadrer, gérer et conseiller les apprenants et les employés plus âgés. Tandis que la population active vieillit partout dans le monde, les entreprises qui s'engagent à travailler avec des employés plus âgés et qui sont habituées à le faire seront plus en mesure d'embaucher des travailleurs d'expérience et de les garder. En outre, lorsque les gestionnaires et les formateurs reconnaîtront l'importance d'investir dans la formation et le perfectionnement des travailleurs plus âgés, les principales lacunes rencontrées dans les systèmes de formation et de perfectionnement commenceront peut-être à se résorber.

## LES POLITIQUES VISANT À FINANCER LA FORMATION : LES RÉGIMES D'ENCOURAGEMENT À L'ÉDUCATION PERMANENTE ET LES TAXES DE FORMATION PAYÉES PAR LES EMPLOYEURS

Ce sont les apprenants eux-mêmes qui ont maintenant la responsabilité de financer leurs propres formation et perfectionnement en cours de carrière. Deux initiatives gouvernementales ont tenté de soutenir l'apprentissage autodirigé, avec des résultats discutables :

- Le **Régime d'encouragement à l'éducation permanente (REEP)** est une particularité actuelle de l'écosystème canadien d'éducation et de formation permettant aux travailleurs de puiser dans leurs REER afin de financer une nouvelle formation ou de nouvelles études pour eux-mêmes ou pour leur conjoint<sup>33</sup>. Semblable au programme Lifelong Learning Accounts (LiLA) qui a été mis à l'essai dans un certain nombre d'États américains<sup>34</sup>, le régime canadien est sans doute plus flexible en ce sens que les travailleurs n'ont pas à ouvrir un compte d'apprentissage distinct : ils n'ont qu'à retirer des fonds de leur REER pour des raisons autres que la retraite (tout comme il est possible de puiser dans son REER pour acheter une première maison);

---

<sup>31</sup> Idem., 10.

<sup>32</sup> Idem., 8.

<sup>33</sup> Agence du revenu du Canada. 2016. « Régime d'encouragement à l'éducation permanente (REEP) ». <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/impot/particuliers/sujets/reer-regimes-connexes/regime-encouragement-a-education-permanente.html> Ottawa : Gouvernement du Canada.

<sup>34</sup> American Legislative Exchange Council. 2009. « The Lifelong Learning Accounts Act ». <https://www.alec.org/model-policy/the-lifelong-learning-accounts-act/> Washington, D.C. : ALEC.

- Malheureusement, aucun de ces programmes n'est utile aux travailleurs plus jeunes et aux travailleurs à faible revenu, lesquels n'ont pas réussi à accumuler suffisamment d'économies et de contributions des employeurs pour financer la formation ou les études supplémentaires dont ils pourraient avoir besoin. Par ailleurs, au Canada, les sommes retirées d'un REER dans le cadre du REEP doivent être reversées plus tard. Si le Canada continue à faire payer les coûts de formation aux travailleurs et aux apprenants eux-mêmes, des modifications apportées au REEP pourraient être justifiées, comme celles d'offrir aux employeurs des mécanismes leur permettant de contribuer davantage aux comptes, et de fournir des fonds fédéraux supplémentaires pour égaler les contributions des employés et des employeurs;
- Durant de nombreuses années, les entreprises québécoises ont dépensé moins en formation et en perfectionnement des travailleurs que les autres entreprises canadiennes. Par conséquent, le gouvernement du Québec a adopté une loi en 1995, laquelle a été renommée *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* en 2007, qui contraint les entreprises dépassant une certaine taille à dépenser chaque année au moins 1 % de leurs revenus en formation et en perfectionnement des employés<sup>35</sup>. Si une entreprise ne dépense pas cette somme en formation, elle doit alors payer la différence en impôt supplémentaire qui est alors affecté à d'autres programmes de formation dans la province par le gouvernement. Depuis que cette loi a été adoptée, les entreprises québécoises ont accru leurs dépenses en formation et en perfectionnement pour se situer à des niveaux comparables à ceux des entreprises des autres régions du Canada.

## DE MEILLEURS RENSEIGNEMENTS SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

La collecte, l'analyse et le partage rapides de l'information au sujet des changements dans l'offre et la demande en matière de compétences professionnelles et de demande par profession constituent une part essentielle de tout système de compétences, de formation et d'apprentissage continu efficace et inclusif. Rares sont les pays qui ont réussi à complètement résoudre la difficulté de fournir aux travailleurs, aux entreprises, aux formateurs et à d'autres l'information dont ils ont besoin, mais de nombreuses initiatives méritent d'être examinées :

- Au Danemark, le **système national d'anticipation des compétences** fournit rapidement de l'information sur les tendances du marché du travail et sur la demande de compétences pour 850 professions grâce à des partenariats avec l'industrie, le gouvernement et des acteurs non gouvernementaux. Le système fournit des prévisions en matière de compétences fondées sur la demande des employeurs et sur les tendances dans l'éducation et le marché du travail, des

<sup>35</sup> LégisQuébec. 2007. Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/D-8.3>

évaluations sur les pénuries de compétences et une anticipation des besoins en compétences basée sur une évaluation sectorielle des besoins futurs. Le système s'appuie sur des données provenant de prévisions quantitatives, d'études sectorielles, d'études qualitatives et d'enquêtes auprès d'employeurs, de travailleurs et de diplômés. Pour obtenir de l'information de qualité et produire une analyse exacte et utile, il est essentiel que participent de multiples partenaires sociaux qui souhaitent tous que les étudiants, les diplômés, les travailleurs, les employeurs et les autres parties prenantes aient accès à des données empiriques probantes sur lesquelles fonder leurs décisions et leurs investissements. En mobilisant les agences et les acteurs locaux, le système parvient à recueillir de l'information précise à l'échelle locale, à la fois quantitative et qualitative, sur l'évolution des besoins de compétences parmi les employeurs<sup>36</sup>;

- Lancé par Bayes Impact, **Bob emploi** est une plateforme pour les gens à la recherche de formation et d'emploi en France. Elle les aide à trouver plus rapidement et plus facilement l'information exacte et pertinente au sujet des offres d'emploi, des occasions de formation et d'une variété de services en ressources humaines et autres qui peuvent les aider à acquérir des compétences et à trouver un emploi. Le service collecte de l'information sur les utilisateurs auprès de sources publiques et des utilisateurs eux-mêmes. De l'information est aussi amassée auprès du gouvernement, des employeurs et d'autres, ce qui a été grandement facilité par la décision du gouvernement français d'appuyer un modèle de plateforme à données ouvertes pour la prestation des services. Le système utilise ces données et des algorithmes commerciaux pour proposer des emplois et des services qui correspondent mieux aux utilisateurs en se basant sur leur profil de données<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> World Economic Forum. Accelerating Workforce Reskilling for the Fourth Industrial Revolution, 9.

<sup>37</sup> Ahanda, M.L.E. November 22, 2017. « Using open labor market data for social good ». Medium. <https://medium.com/bobemploi/using-open-labor-market-data-for-social-good-70abca387db9>; World Economic Forum. Accelerating Workforce Reskilling for the Fourth Industrial Revolution, 10.



# LES PRINCIPES QUI ORIENTENT LES SYSTÈMES ET LES PROGRAMMES DE FORMATION

**Dans le futur, le monde du travail sera considérablement différent de ce qu'il est aujourd'hui. Les changements technologiques et la concurrence internationale forceront les entreprises et les personnes à mettre l'accent sur le recyclage professionnel et le perfectionnement rapides.**

Les systèmes canadiens de formation et de perfectionnement ne sont pas encore à la hauteur. Il existe des lacunes en matière de compétences de base, d'occasions de formation et de perfectionnement, et de soutien facilitant la transition des travailleurs. Quels principes et quels facteurs doivent guider les systèmes de compétences, de formation et d'apprentissage continu du Canada?

## METTRE L'ACCENT SUR LES COMPÉTENCES DE BASE

Les travailleurs possédant les aptitudes de base pour acquérir de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances ont un net avantage sur les autres. Les pays qui ont, en proportion, plus de gens possédant des compétences de base s'en tireront généralement mieux que ceux qui en ont moins, et ce, autant du point de vue de la croissance que de l'inclusion. Bien qu'il soit important de discuter des compétences techniques particulières qui seront recherchées dans la nouvelle économie et de la façon dont les travailleurs pourront les acquérir, les compétences de base sont essentielles. Cela signifie que les provinces devraient se méfier de toute proposition visant à changer les systèmes d'éducation de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année et l'enseignement supérieur pour que les diplômés soient « prêts à occuper un emploi », et y aller doucement avec ces changements.

Préparer les diplômés pour qu'ils soient prêts à occuper un emploi ne doit pas se faire au détriment de la littératie, de la numératie, de l'esprit critique et des autres compétences de base dont ils auront besoin pour s'adapter à l'avenir.

## AMÉLIORER L'ÉQUITÉ ET L'INCLUSION

Les systèmes de compétences, de formation et d'apprentissage continu du Canada génèrent des possibilités et des résultats distribués inégalement. Actuellement, les travailleurs qui ont le plus besoin de ces occasions de formation et de perfectionnement sont les moins susceptibles d'y avoir accès. Nous devons nous assurer que chacun peut acquérir des compétences de base, et que des occasions de formation et de perfectionnement pertinentes sont offertes aux travailleurs de tous les niveaux de compétences afin qu'ils puissent se perfectionner et s'adapter aux changements. Les principaux obstacles doivent être pris en

compte, notamment le temps, la capacité d'apprentissage et les ressources des apprenants, ainsi que l'emplacement de la formation et les autres facteurs. De plus, puisque les investissements des employeurs dans la formation sont relativement faibles, des mesures visant à accroître les dépenses et les activités aideraient à résorber les inégalités en matière de formation en permettant aux employeurs de se concentrer non seulement sur leurs employés très scolarisés, mais sur l'ensemble des travailleurs.

## ENCOURAGER LE PARTAGE DES COÛTS

Les politiques et les programmes encourageant le partage des coûts entre l'industrie, les travailleurs et les gouvernements sont essentiels. Pour les travailleurs, les avantages du perfectionnement et de la formation sont évidents, mais les coûts peuvent être prohibitifs. Pour les employeurs, les coûts sont moins prohibitifs, mais les inquiétudes quant au débauchage d'employés engendrent des problèmes d'inertie collective et un effet d'entraînement. Pour les gouvernements, combler les lacunes des systèmes de formation et de perfectionnement est important, mais les préoccupations relatives à l'exclusion d'apprenants et aux faibles investissements des entreprises le sont tout autant. Ensemble, les travailleurs, l'industrie et les gouvernements devraient être en mesure de collaborer dans le cadre de programmes de formation et de perfectionnement pour éliminer les obstacles, les effets d'entraînement et les préoccupations au sujet de l'exclusion.

## ENCOURAGER LE PARTAGE D'INFORMATION

Savoir que les travailleurs ont besoin de se recycler est une chose, mais savoir quelles compétences et quelles connaissances particulières sont nécessaires, dans quels secteurs et dans quelle proportion en est une autre. De l'information pertinente et actuelle au sujet du marché du travail est nécessaire. Les établissements d'enseignement et de formation sont spécialisés dans l'acquisition de compétences et de connaissances de base et de pointe, mais ils ne connaissent pas toujours les besoins des employeurs. Pour le recyclage professionnel et le perfectionnement dans des domaines techniques, la coopération entre les établissements d'enseignement, l'industrie, les syndicats et les autres parties prenantes pourrait aider. Cependant, le défi consiste à tenir compte des intérêts des travailleurs et pas uniquement de ceux des employeurs. L'industrie est la mieux renseignée quant à ses besoins actuels, mais ceux-ci pourraient ne pas être utiles à la résilience et au bien-être à long terme des travailleurs. De l'information de qualité et une analyse rigoureuse de cette information sont essentielles.

## MESURER L'EFFICACITÉ DES PROGRAMMES

Nous savons qui poursuit des études et participe aux formations, et quels sont les effets de cette formation sur l'emploi et le revenu. L'efficacité de mécanismes de formations particuliers est moins bien connue. Des systèmes efficaces de compétences, de formation et d'apprentissage continu nécessitent une meilleure information au niveau des programmes pour savoir si les compétences sont bien acquises. Le [Centre des](#)

[Compétences futures \(CCF\)](#) soutient des projets pilotes en matière d'acquisition de compétences et sera responsable d'en mesurer l'efficacité et les effets. Le CCF devrait mettre sur pied un cadre d'évaluation commun pouvant s'appliquer à tous les programmes de formation et financer des projets pilotes à condition que les partenaires récoltent et fournissent des données riches et comparables sur les apports, les réalisations et les résultats de leurs programmes.

## LES QUESTIONS NON RÉSOUES DE LA RECHERCHE

**Ce rapport met en évidence les principales forces et faiblesses des systèmes de compétences, de formation et d'apprentissage continu du Canada; les défis auxquels font face les travailleurs, les entreprises et les autres parties prenantes; et les principes clés devant guider les améliorations des systèmes. Toutefois, de nombreuses questions restent sans réponse.**

### INCLUSION

- Quelles raisons expliquent que certaines personnes et certains groupes n'acquièrent pas suffisamment de compétences de base, et comment peut-on éliminer les obstacles?
- Dans quelle mesure les systèmes d'éducation du Canada renforcent-ils ou réduisent-ils les disparités dans le rendement scolaire en fonction du revenu et des ressources familiales, du statut d'immigrant ou d'Autochtone, de la géographie et des autres facteurs démographiques?
- Est-ce que les systèmes canadiens d'éducation et de formation fragmentés pour les Autochtones peuvent être améliorés afin de veiller à ce qu'ils reçoivent l'éducation et les compétences dont ils ont besoin pour contribuer à leur réussite personnelle et à celle de la communauté?

### PERTINENCE ACTUELLE ET FUTURE

- Que peut-on faire maintenant pour les travailleurs aux compétences de base inadéquates qui sont vulnérables aux changements sur le marché du travail et qui sont souvent exclus des occasions de recyclage professionnel?
- Comment peut-on à la fois doter les travailleurs de compétences dont les employeurs ont besoin *aujourd'hui*, et s'assurer qu'ils ont la capacité d'acquérir de nouvelles compétences et empêcher leurs compétences de devenir désuètes?

### COÛTS ET COORDINATION

- Comment peut-on fournir des mesures incitatives soutenant la formation et le perfectionnement des travailleurs afin que ces derniers ne soient pas responsables de financer et de coordonner la formation eux-mêmes?
- Quelles mesures de soutien social plus générales pourraient être utilisées afin d'offrir une plateforme sécuritaire pour la transition des travailleurs sur le marché du travail et pour le perfectionnement des compétences?
- Les consortiums collaboratifs d'acquisition de compétences et de formation propres à un secteur fonctionnent-ils? Comment doit-on concevoir et gérer ces consortiums pour qu'ils profitent à la fois aux travailleurs et aux entreprises?

## ÉVALUATION ET AMÉLIORATION

- Comment peut-on s'assurer que les systèmes d'information sur le marché du travail canadien récoltent, analysent et partagent l'information pertinente au sujet des besoins et des occasions de compétences et de formation, tout en sachant que certains fournisseurs peuvent avoir intérêt à partager de l'information incomplète ou intéressée?
- Quelle information doit être récoltée pour évaluer l'efficacité des programmes et des projets en matière de compétences et de formation? Quels critères doit-on utiliser pour évaluer leur efficacité?

## CONCLUSION

**Les apprenants, les travailleurs et les employeurs sont bien servis par certains aspects des initiatives et des établissements d'acquisition de compétences, de formation et d'apprentissage continu du Canada.**

Nos systèmes d'éducation font un bon travail pour doter les personnes des compétences de base nécessaires à leur réussite et à la poursuite de leur apprentissage, et nous nous en sortons plutôt bien pour offrir aux étudiants plus jeunes des occasions équitables de se réaliser, bien qu'il y ait des exceptions considérables du côté des étudiants autochtones.

Nos activités et programmes d'apprentissage continu, ce secteur désorganisé, sont moins impressionnants. Les occasions de formation et de perfectionnement en cours de carrière sont rares. Ils favorisent les personnes déjà très qualifiées et scolarisées au détriment de celles qui le sont moins, et il n'existe que peu d'information pour savoir dans quelle mesure les mécanismes particuliers aident à acquérir des compétences et contribuent à l'innovation, à la croissance, à l'emploi et aux bons salaires.

Une population hautement qualifiée et scolarisée est essentielle à la croissance économique et au bien-être de la société. Devant une concurrence mondiale croissante et des changements technologiques rapides, le recyclage professionnel et le perfectionnement sont de plus en plus importants pour préserver la prospérité et veiller à ce que chacun puisse profiter de celle-ci. Par conséquent, des systèmes de formation et de perfectionnement efficaces et inclusifs sont essentiels. Les systèmes de formation, de perfectionnement et d'apprentissage continu du Canada présentent des lacunes considérables et requièrent des améliorations pour répondre aux besoins des travailleurs et des entreprises. Pour nous assurer que notre économie de l'innovation est solide et profite à tous, des changements sont nécessaires afin de rendre les systèmes de compétences, de formation et d'apprentissage continu plus accessibles, inclusifs et efficaces.

# RÉFÉRENCES

- Ahanda, M.L.E. November 22, 2017. « Using open labor market data for social good ». Medium.  
<https://medium.com/bobemploi/using-open-labor-market-data-for-social-good-70abca387db9>  
(seulement en anglais)
- Agence du revenu du Canada. 2016. « Régime d'encouragement à l'éducation permanente (REEP) ». <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/impot/particuliers/sujets/reer-regimes-connexes/regime-encouragement-a-education-permanente.html>. Ottawa : Gouvernement du Canada.
- American Legislative Exchange Council. 2009. « The Lifelong Learning Accounts Act ». <https://www.alec.org/model-policy/the-lifelong-learning-accounts-act/>. Washington, D.C.: ALEC.  
(seulement en anglais)
- Bessen, J. 2015. Learning by Doing: The Real Connection Between Innovation, Wages, and Wealth. New Haven: Yale. (seulement en anglais)
- Chui, M., Manyika, M. and Miremadi, M. 2015. Four fundamentals of workplace automation. McKinsey & Company. (seulement en anglais)
- Conseil canadien sur l'apprentissage. 2009. Assurer la prospérité grâce à l'infrastructure humaine du Canada : l'état de l'apprentissage chez les adultes et de la formation en milieu de travail au Canada. Ottawa : CCA.
- Conseil canadien sur l'apprentissage. 2009. Enquête sur les attitudes des Canadiens à l'égard de l'apprentissage 2008. Ottawa : CCA.
- Conseil des ministres de l'Éducation, Canada. 2016. À la hauteur : résultats canadiens de l'étude PISA de l'OCDE. Toronto: CMEC.
- Cotsman S. and Hall, C. 2018. Les cultures d'apprentissage montrent la voie : perspectives sur l'apprentissage et le perfectionnement — 14<sup>e</sup> édition. Ottawa : Le Conference Board du Canada.
- Coulombe, S. and Tremblay, J. 2009. « Education, Productivity and Economic Growth: A Selective Review of the Evidence ». International Productivity Monitor 18 (Spring) : 3-24. (seulement en anglais)
- Coulombe, S., Tremblay, J. and Marchand, S. 2004. Performance en littératie, capital humain et croissance dans quatorze pays de l'OCDE. Ottawa : Statistique Canada.
- EU-OSHA, Cedefop, Eurofound and EIGE. 2017. Joint report on Towards age-friendly work in Europe: a life-course perspective on work and ageing from EU Agencies. Luxembourg: Publications Office of the European Union. (seulement en anglais)
- European Monitoring Centre on Change. 2016. « Job security councils ».  
<https://www.eurofound.europa.eu/observatories/emcc/erm/support-instrument/job-security-councils> Dublin: Eurofound. (seulement en anglais)
- Ferguson, S.J. and Zhao, J.Z., 2013. Le niveau de scolarité des peuples autochtones au Canada : Enquête nationale auprès des ménages (ENM), 2011. Statistique Canada.
- Goldin, C. and Katz, L. 2010. The Race between Education and Technology. Cambridge: Belknap. (seulement en anglais)

- Halliwell, C. 2013. No Shortage of Opportunity: Policy Ideas to Strengthen Canada's Labour Market in the Coming Decade. IRPP Study 42. Montréal: Institute for Research on Public Policy. (seulement en anglais)
- Irish Times. October 16, 2018. « New tech apprenticeship course a first for the north ». <http://www.irishnews.com/business/2018/10/16/news/new-tech-apprenticeship-course-a-first-for-the-north-1459369/> (seulement en anglais)
- Lamb, C. 2016. The Talented Mr. Robot: The impact of automation on Canada's workforce. Toronto: Brookfield Institute. (seulement en anglais)
- Lamb, C., Munro, D. and Vu, V. 2018. Better, Faster, Stronger: Maximizing the benefits of automation for Ontario's firms and people. Toronto: Brookfield Institute. (seulement en anglais)
- Leeson, A. October 26, 2017. « Fancy studying technology at university, for free? ». The Guardian. <https://www.theguardian.com/pwc-partner-zone/2017/oct/26/fancy-studying-technology-at-university-for-free> (seulement en anglais)
- LégisQuébec. 2007. Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'oeuvre. <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/D-8.3>
- Miner, R. 2010. People Without Jobs, Jobs Without People: Ontario's Labour Market Future. Toronto: Miner and Miner. (seulement en anglais)
- Munro, D. and Stuckey, J. 2013. The Need to Make Skills Work: The Cost of Ontario's Skills Gap. Ottawa: Conference Board of Canada. (seulement en anglais)
- Munro, D. and Stuckey, J. 2015. Skills for Success: Developing Skills for a Prosperous B.C. Ottawa: Conference Board of Canada. (seulement en anglais)
- Munro, D., MacLaine, C. and Stuckey, J. 2014. Skills—Where Are We Today? The State of Skills and PSE in Canada. Ottawa: Conference Board of Canada. (seulement en anglais)
- Munro, D. 2014. Skills and Higher Education in Canada. Ottawa: Canada 2020. (seulement en anglais)
- OCDE. 2018. Regards sur l'éducation 2018: Les indicateurs de l'OCDE. Paris : Éditions OCDE.
- OECD. 2013. Perspectives de l'OCDE sur les compétences 2013 : premiers résultats de l'Évaluation des compétences des adultes. Paris : Éditions OCDE.
- Peters, V. 2004. Travail et formation : premiers résultats de l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes de 2003. Ottawa : Statistique Canada.
- PwC. 2018. « Flying Start Degrees ». <https://www.pwc.co.uk/careers/school-jobs/jobs/flying-start-degrees/technology.html> (seulement en anglais)
- PwC. Statistique Canada. 2013. Les compétences au Canada : premiers résultats du Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes (PEICA). Ottawa : Statistique Canada.
- Trading Economics. « Sweden Labor Force Participation Rate ». <https://tradingeconomics.com/sweden/labor-force-participation-rate> (seulement en anglais)

Walter, L. 2013. « Job Security Councils in Sweden ».

[https://www.oecd.org/els/soc/13\\_Walter\\_Transition\\_Services\\_Sweden.pdf](https://www.oecd.org/els/soc/13_Walter_Transition_Services_Sweden.pdf) University of Gothenburg. (seulement en anglais)

World Economic Forum. 2017. « Accelerating Workforce Reskilling for the Fourth Industrial Revolution: An Agenda for Leaders to Shape the Future of Education, Gender and Work ».

<https://www.weforum.org/whitepapers/accelerating-workforce-reskilling-for-the-fourth-industrial-revolution> Geneva: WEF. (seulement en anglais)





**FORUM DES  
POLITIQUES  
PUBLIQUES**