

Revue de l'OCDE sur la création locale  
d'emplois



# Stratégies d'emploi et de compétences au Canada

# Canada





# Stratégies d'emploi et de compétences au Canada

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les interprétations exprimées ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

**Merci de citer cet ouvrage comme suit :**

OCDE (2014), *Stratégies d'emploi et de compétences au Canada*, Éditions OCDE.  
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264211612-fr>

ISBN 978-92-64-421154-4 (imprimé)

ISBN 978-92-64-21161-2 (PDF)

Les données statistiques concernant Israël sont fournies par et sous la responsabilité des autorités israéliennes compétentes. L'utilisation de ces données par l'OCDE est sans préjudice du statut des hauteurs du Golan, de Jérusalem-Est et des colonies de peuplement israéliennes en Cisjordanie aux termes du droit international.

**Crédits photo :** Couverture © Andy Dean Photography/Shutterstock.com; © djgis/Shutterstock.com.

Les corrigenda des publications de l'OCDE sont disponibles sur : [www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm](http://www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm).

© OCDE 2014

---

La copie, le téléchargement ou l'impression du contenu OCDE pour une utilisation personnelle sont autorisés. Il est possible d'inclure des extraits de publications, de bases de données et de produits multimédia de l'OCDE dans des documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel pédagogique, sous réserve de faire mention de la source et du copyright. Toute demande en vue d'un usage public ou commercial ou concernant les droits de traduction devra être adressée à [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org). Toute demande d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales devra être soumise au Copyright Clearance Center (CCC), [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com), ou au Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), [contact@efcopies.com](mailto:contact@efcopies.com).

---

## Préface

Les responsables gouvernementaux de l'ensemble de la zone OCDE sont aux prises avec une question centrale : comment créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité? La récente crise financière et le ralentissement économique ont eu de graves impacts sur la plupart des pays de l'OCDE, où le taux de chômage a augmenté et des emplois ont été perdus dans de nombreux secteurs. Aujourd'hui, dans certains pays, les répercussions de ce ralentissement perdurent, voire s'intensifient. La diminution de certains budgets nationaux signifie également que les décideurs doivent désormais faire plus avec moins. Dans ce contexte, nous devons penser latéralement aux avantages que les mesures prises dans un domaine – par exemple en matière d'emploi ou de formation – peuvent procurer simultanément à d'autres domaines tels que la création d'emplois nouveaux et une meilleure intégration au marché du travail.

Ces dernières années, les travaux du Programme LEED de l'OCDE – *Designing Local Skills Strategies, Building Flexibility and Accountability into Local Employment Services, Breaking out of Policy Silos, Leveraging Training and Skills Development in SMEs et Skills for Competitiveness* – ont montré que les stratégies locales de stimulation des compétences et de l'emploi nécessitaient la participation de bien des responsables différents des portefeuilles de l'emploi, de la formation, du développement économique et de la protection sociale. Les employeurs, les syndicats et les entités sans but lucratif sont aussi des partenaires essentiels si l'on veut s'assurer que les programmes d'enseignement et de formation apportent les compétences utiles, aujourd'hui comme demain, aux marchés du travail.

Les *Revue de l'OCDE sur la Création locale d'emploi* proposent des recommandations factuelles et pratiques sur la manière de soutenir au mieux l'emploi et le développement économique au niveau local. Le présent rapport se fonde sur l'analyse de données infranationales et sur la consultation de parties prenantes locales dans quatre régions d'étude et deux provinces. Il établit un cadre de comparaison permettant d'appréhender le rôle de l'échelon local en faveur d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité. Il pourra aider les responsables des politiques fédérales, provinciales et locales au Canada à bâtir au niveau local des partenariats efficaces et pérennes, porteurs de synergies et de résultats plus solides du point de vue des mesures prises pour l'emploi, la formation et le développement économique. Des politiques coordonnées peuvent aider les travailleurs à trouver l'emploi qui leur convient tout en stimulant l'entrepreneuriat et la productivité, et aboutir ainsi à une meilleure qualité de vie et à plus de prospérité aussi bien au niveau local que, globalement, dans le pays.

Je voudrais remercier chaleureusement Emploi et Développement social Canada, le ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec pour leur participation active et le soutien qu'ils ont apporté à l'étude.



Sergio Arzeni,  
*Directeur, Centre de l'OCDE pour l'entrepreneuriat,  
les PME et le développement local*



## *Remerciements*

Ce rapport a été rédigé par le Programme concernant le développement économique et la création d'emplois au niveau local (LEED) de l'OCDE dans le cadre d'un projet entrepris en collaboration avec Emploi et Développement social Canada, le ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec. Ce projet fait partie du programme de travail du Programme LEED de l'OCDE placé sous la responsabilité de Sylvain Giguère.

Les principaux auteurs de ce rapport sont Thomas Townsend (Université d'Ottawa), Jonathan Barr et Sylvain Giguère (OCDE). Francesca Froy a fourni d'utiles commentaires et réactions. Les auteurs tiennent également à remercier Michela Meghnagi pour son travail d'analyse des données, ainsi qu'Elisa Campestrin, François Iglesias, Malika Taberkane et d'autres collègues du Programme LEED pour leur aide.

Que soient aussi plus particulièrement remerciés les fonctionnaires fédéraux et provinciaux qui ont contribué à ce rapport et participé aux visites d'étude de l'OCDE : Ramona McDowell et Kerry Lake-Kealey d'Emploi et Développement social Canada; Normand Roy et Michel Cantin, du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec; et Joe McDonald, du ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario.

Les auteurs aimeraient également remercier les acteurs locaux de chaque région des études de cas qui ont pris part aux rencontres et fourni des documents et des commentaires essentiels pour produire le rapport.



## *Table des matières*

<b>Acronymes et abréviations</b> .....	11
<b>Résumé</b> .....	13
<b>Guide du lecteur</b> .....	17
<b>Chapitre 1. L'emploi et les compétences au Canada : contexte</b> .....	21
Principales tendances de l'économie et du marché du travail au Canada .....	22
Politiques et programmes d'emploi fédéraux .....	24
Soutenir le développement économique local au Canada .....	27
Développer les compétences grâce à l'immigration .....	29
Références .....	30
<b>Chapitre 2. Système d'emploi et de compétences de l'Ontario</b> .....	31
Vue d'ensemble .....	32
Collectivités locales en Ontario .....	32
Gestion des politiques et des programmes d'emploi .....	33
Enseignement et formation professionnels .....	34
Politiques de développement économique .....	36
Soutenir l'inclusion .....	37
Références .....	40
<b>Chapitre 3. Système d'emploi et de compétences du Québec</b> .....	41
Vue d'ensemble .....	42
Collectivités locales au Québec .....	42
Gestion des politiques et programmes d'emploi .....	43
Enseignement et formation professionnels et techniques .....	46
Politiques de développement économique .....	48
Soutenir l'inclusion .....	49
Références .....	51
<b>Chapitre 4. Panorama des régions ayant fait l'objet d'une étude de cas en Ontario et au Québec</b> ...	53
Vue d'ensemble .....	54
Vue d'ensemble de l'emploi et des marchés du travail dans les quatre régions des études de cas ...	60
Références .....	64
<b>Chapitre 5. Principaux constats du tableau de bord « Création locale d'emplois »</b> .....	67
Vue d'ensemble .....	68
Thème 1 : Adaptation des politiques et des dispositifs au développement économique local .....	69
Thème 2 : Valeur ajoutée par les compétences .....	79

Thème 3 : Ciblage des politiques sur les gisements d'emploi locaux et investissement dans des emplois de qualité .....	91
Thème 4 : Ciblage des politiques sur les groupes fragiles .....	99
Références .....	107
<b>Chapitre 6. Vers un plan d'action pour l'emploi au Canada : recommandations et pratiques optimales</b> .....	111
Recommandations pour le gouvernement fédéral .....	112
Recommandations pour l'Ontario .....	113
Recommandations pour le Québec .....	125
Références .....	134

## Figures

Figure 1.1	Croissance du PIB au Canada, 2002-12 .....	22
Figure 1.2	Taux de chômage par province et territoire au Canada .....	23
Figure 4.1	Carte de Hamilton .....	54
Figure 4.2	Carte de la région de Thunder Bay .....	56
Figure 4.3	Carte de la Mauricie .....	58
Figure 4.4	Carte de l'Estrie .....	59
Figure 4.5	Équilibre entre l'offre et la demande, Ontario, 2011 .....	63
Figure 4.6	Équilibre entre l'offre et la demande, Québec, 2011 .....	63
Figure 5.1	Résultats du tableau de bord Création locale d'emplois pour le Québec et l'Ontario .....	68
Figure 5.2	Résultats du tableau de bord : adaptation des politiques et des dispositifs au développement économique local .....	69
Figure 5.3	Domaines dans lesquels les bureaux locaux aimeraient avoir plus de latitude, Ontario ..	71
Figure 5.4	Domaines dans lesquels les bureaux locaux aimeraient avoir plus de latitude, Québec ..	71
Figure 5.5	Bureaux d'emploi dont les compétences sont suffisantes, acceptables et insuffisantes en Ontario et au Québec .....	73
Figure 5.6	Résultats du tableau de bord : valeur ajoutée par les compétences .....	79
Figure 5.7	Résultats du tableau de bord : ciblage des politiques sur les gisements d'emploi locaux et investissement dans des emplois de qualité .....	91
Figure 5.8	Résultats du tableau de bord : ciblage des politiques sur les groupes fragiles .....	99

## Tableaux

Tableau 4.1	Indicateurs relatifs à l'emploi dans les régions des quatre études de cas, 2013 (%) .....	61
Tableau 4.2	Variations du taux d'emploi net, 2008-12 (%) .....	61
Tableau 4.3	Taux d'emploi par secteur, 2012 (%) .....	62

## Encadrés

Encadré 1	Synthèse méthodologique du projet Création locale d'emplois du Programme LEED de l'OCDE .....	17
Encadré 2	Tableau de bord Création locale d'emplois .....	18
Encadré 4.1	Explication de l'outil diagnostique .....	62
Encadré 5.1	Conseils de planification de la main-d'œuvre de Hamilton et Thunder Bay .....	75
Encadré 5.2	Programme Deuxième carrière de l'Ontario .....	80
Encadré 5.3	Programmes visant à encourager les employeurs à participer aux programmes d'apprentissage .....	83
Encadré 5.4	Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre ..	84
Encadré 5.5	Programme d'apprentissage en entreprise .....	85
Encadré 5.6	Hamilton Employment Crawl .....	87

Encadré 5.7	Comité de diversification et Centre d'entrepreneuriat, Shawinigan . . . . .	90
Encadré 5.8	Campagne de Living Wage Hamilton . . . . .	98
Encadré 5.9	Table ronde sur la réduction de la pauvreté à Hamilton . . . . .	100
Encadré 5.10	Stratégie de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale du Québec . . . . .	101
Encadré 5.11	Stratégie d'emploi pour les jeunes de l'Ontario . . . . .	103
Encadré 5.12	Jeunes en action. . . . .	105
Encadré 6.1	Coordination des services d'emploi à Busan (Corée) . . . . .	115
Encadré 6.2	Plan d'action pour l'emploi de l'Irlande. . . . .	116
Encadré 6.3	Irlande – Skillnets . . . . .	118
Encadré 6.4	Leçons à tirer du système d'apprentissage de l'Allemagne. . . . .	120
Encadré 6.5	Australia Workforce and Productivity Commission et Skills Connect Fund . . . . .	123
Encadré 6.6	La Mayor's Apprenticeship Campaign, Londres : une étude de cas locale du Royaume-Uni . . . . .	124
Encadré 6.7	Travailler avec le secteur du commerce de détail aux Pays-Bas. . . . .	129
Encadré 6.8	Outils permettant d'améliorer la qualité des emplois et l'utilisation des compétences . .	131
Encadré 6.9	Lutter contre la fragmentation et les doublons, Glasgow (Royaume-Uni) . . . . .	133



## Acronymes et abréviations

<b>AABO</b>	Aboriginal Apprenticeship Board of Ontario
<b>AE</b>	Assurance-emploi
<b>AEP</b>	attestation d'études professionnelles
<b>AFNOO</b>	association des francophones du Nord-Ouest de l'Ontario
<b>ALS</b>	anglais langue seconde
<b>ASP</b>	attestation de spécialisation professionnelle
<b>CAAR</b>	Centre for Aboriginal Apprenticeship Research
<b>CDEC</b>	commission de développement économique pour la communauté
<b>CEPE</b>	centres d'encadrement des petits entrepreneurs
<b>CIC</b>	Citoyenneté et Immigration Canada
<b>CLD</b>	centres locaux de développement
<b>CLE</b>	centres locaux d'emploi
<b>CPIH</b>	conseil du partenariat de l'immigration de Hamilton
<b>CRE</b>	conférence régionale des élus
<b>CRPMT</b>	conseils régionaux des partenaires du marché du travail
<b>CRSNG</b>	Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
<b>DEC</b>	Développement économique du Canada
<b>DEP</b>	diplôme d'études professionnelles
<b>DPB</b>	Bureau du directeur parlementaire du budget
<b>EDMT</b>	Entente sur le développement du marché du travail
<b>EDSC</b>	Emploi et Développement social Canada
<b>EMTPH</b>	ententes sur le marché du travail visant les personnes handicapées
<b>EMT</b>	entente relative au marché du travail
<b>FCI</b>	fondation canadienne pour l'innovation
<b>FPFN</b>	fonds pour les partenariats de formation dans le Nord
<b>HTC</b>	Hamilton Technology Centre
<b>ISCM</b>	Innovation Synergy Centre of Markham
<b>LEED</b>	Local Economic and Employment Development

<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>PAMT</b>	programme d'apprentissage en milieu de travail
<b>PDC</b>	programme de développement des collectivités
<b>PDEQ</b>	programme de développement économique du Québec
<b>PME</b>	petites et moyennes entreprises
<b>POSPH</b>	programme ontarien de soutien aux personnes handicapées
<b>MICC</b>	ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
<b>MRC</b>	municipalités régionales de comté
<b>RHSCC</b>	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
<b>RTCE</b>	Reconnaissance des titres de compétences étrangers
<b>SAA</b>	Secrétariat aux affaires autochtones
<b>SAMUTB</b>	Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain à Thunder Bay
<b>SEJ</b>	Stratégie emploi jeunesse
<b>SFCEA</b>	Stratégie de formation pour les compétences et l'emploi destinée aux Autochtones

## Résumé

Bien que la récession mondiale ait exercé une grande pression sur l'économie canadienne, ses répercussions ont été moins importantes que pour d'autres pays de l'OCDE. Cela dit, la croissance demeure modeste et certains groupes, dont les chômeurs de longue durée, les jeunes, les femmes, les personnes handicapées, les immigrants et les travailleurs âgés, doivent faire face à divers obstacles au moment de réintégrer le marché du travail. Les politiques d'emploi et de formation doivent continuer de chercher des moyens d'activer la réinsertion de ces groupes tout en encourageant la croissance économique et la productivité.

Le Programme LEED (concernant le développement local et la création d'emplois au niveau local) de l'OCDE a mis en place un projet comparatif international visant à examiner dans quelle mesure les politiques du marché du travail et de la formation peuvent contribuer à soutenir le développement des compétences et l'accroissement de la productivité. Au Canada, l'étude a porté sur toute la palette des institutions et organismes concernés par les politiques de l'emploi et d'amélioration des compétences. Des études approfondies ont été réalisées en Ontario et au Québec sur les régions de Thunder Bay, Hamilton, la Mauricie et l'Estrie.

Les décideurs de l'ensemble de la zone OCDE reconnaissent l'importance de politiques tenant compte du lieu où elles s'appliquent et permettant aux collectivités locales de jouer un rôle central dans les stratégies qui visent à promouvoir les compétences, la création d'emplois de qualité et le développement économique. De plus, le niveau local peut jouer un rôle crucial dans la conception et l'élaboration de stratégies reliant les efforts déployés en matière d'emploi aux actions de développement économique, tout en prenant en compte les fluctuations du marché du travail local. Les autorités gouvernementales à tous les niveaux au Canada devraient s'efforcer d'associer l'échelon local au processus d'élaboration des politiques dès le départ et de manière fréquente, afin de s'assurer que les politiques et les programmes prennent en considération les besoins locaux. Les efforts déployés dans ce domaine nécessitent suffisamment de flexibilité et d'intégration pour permettre aux acteurs locaux de jouer un rôle de premier plan en faveur de stratégies de compétences axées sur la promotion de la croissance et de la prospérité. L'Ontario et le Québec contribuent largement à l'activité économique du Canada; c'est pourquoi les efforts ayant pour but d'appuyer la création d'emplois dans ces deux provinces sont essentiels pour la croissance et la productivité du pays tout entier.

En Ontario, un réseau d'organismes externes à but non lucratif propose des services d'emploi et de formation par l'intermédiaire d'Emploi Ontario, qui est géré par le ministère de la Formation et des Collèges et Universités. Il joue un rôle essentiel d'assistance aux chômeurs et les rapproche des possibilités d'emploi. Les Conseils de planification de la main-d'œuvre rassemblent une grande diversité de partenaires spécialisés dans l'emploi, la formation et l'économie afin d'enrichir la planification du marché du travail local. Le modèle ontarien offre la possibilité d'approfondir et d'élargir le rôle que ces conseils peuvent jouer dans l'élaboration de stratégies locales capables d'établir un meilleur lien

entre l'offre de compétences et la demande des employeurs au niveau local, et de traiter les principaux obstacles à l'emploi. Les collèges postsecondaires communautaires locaux offrent un certain nombre de programmes de formation qui peuvent être personnalisés tant pour les individus que pour les employeurs. De plus, l'Ontario continue d'encourager l'essor de ses programmes d'apprentissage par la mise sur pied de l'Ordre des métiers de l'Ontario, qui est chargé d'élaborer les cursus par métier, de mettre au point des normes et accréditations communes, et de promouvoir ce type de formation professionnelle auprès des jeunes et des adultes.

Au Québec, les services publics de l'emploi sont assurés par les centres locaux d'emploi d'Emploi-Québec, une unité du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Les bureaux locaux disposent d'une grande latitude pour gérer les politiques et les programmes d'emploi à l'échelon local, grâce à des budgets régionalisés et à l'élaboration de stratégies locales. Il existe par ailleurs de solides structures de gouvernance chargées, à l'échelle provinciale, régionale et locale, d'encourager l'intégration et la coordination des politiques. Par comparaison, et par rapport à l'Ontario, le développement des compétences au Québec apparaît moins flexible. Notamment, les collèges postsecondaires publics (cégeps) sont confrontés à divers obstacles administratifs qui entravent l'adaptation des programmes à la demande locale des individus et des employeurs. Une plus grande flexibilité du dispositif de formation démultiplierait les avantages de la coopération substantielle qui existe déjà au niveau local, et éviterait toute déperdition d'énergie face aux rigidités institutionnelles. Elle permettrait aussi d'établir un meilleur lien entre le développement des compétences et les besoins locaux.

Pour progresser davantage, les deux provinces devront porter une attention particulière aux mesures à prendre pour accroître la qualité et la productivité des emplois. En raison de la baisse des taux de croissance de la population active et du vieillissement de la main-d'œuvre, la croissance économique dépendra de plus en plus d'une meilleure utilisation des compétences de la main-d'œuvre existante et de l'intégration des immigrés au marché du travail. L'Ontario et le Québec peuvent mettre davantage l'accent sur les démarches permettant de mieux utiliser les compétences, comme complément à leur action visant l'offre de compétences, de manière à améliorer la productivité et la rentabilité des entreprises grâce à un surcroît d'innovation. Les approches visant à mieux utiliser les compétences de la main-d'œuvre existante permettent également aux individus peu qualifiés d'améliorer leurs compétences, et ainsi de gravir les échelons dans leur entreprise, ce qui améliore la qualité des emplois tout en favorisant l'entrée de nouveaux venus sur le marché du travail.

## Principales recommandations

### *Canada*

- Élaborer des politiques en prenant en compte la complexité de la mise en œuvre au niveau local.
- Favoriser la mise en place de politiques fondées sur des données empiriques et le partage de pratiques optimales dans tout le Canada.
- Réfléchir à la façon d'aider les plus petites collectivités, dans lesquelles il existe encore peu de services pour les immigrants, à étoffer leurs services pour attirer de nouveaux arrivants.

### ***Ontario***

- Renforcer la planification stratégique et l'intégration des politiques au niveau local grâce à une gestion plus flexible des stratégies en faveur de l'emploi et des compétences. Examiner le mandat des Conseils de planification de la main-d'œuvre afin d'étudier l'opportunité d'étendre leur rôle en matière d'élaboration de stratégies locales.
- Préparer de l'information sur le marché du travail qui sont abordable, pérenne, ouverte, et interprétable rapidement susceptible de documenter la planification des services, l'affectation des ressources et la mise au point des programmes et services.
- Établir des liens plus étroits avec les employeurs (surtout les PME) tout en encourageant les réseaux à promouvoir la formation en entreprise.
- Accroître l'attrait de la formation professionnelle et de l'apprentissage en veillant à la bonne information des jeunes sur les offres locales d'emploi et sur les compétences requises.
- Élaborer une stratégie provinciale encourageant une meilleure utilisation des compétences de la main-d'œuvre dans l'entreprise et exploitant le rôle des collèges postsecondaires dans ce secteur de l'action publique.
- Encourager les municipalités à promouvoir des conditions du marché du travail local favorisant l'inclusion sociale.

### ***Québec***

- Renforcer l'harmonisation des politiques en matière d'éducation, d'emploi, de formation et de développement économique par une révision des structures de gouvernance.
- Mettre en commun les ressources pour la production de données au niveau local et miser sur les capacités analytiques pour mieux étayer la prise de décisions stratégiques et la planification plus intégrée à l'échelon local.
- Accroître la flexibilité de la formation technique et professionnelle assurée par les collèges postsecondaires pour garantir sa réactivité face à la demande locale.
- Orienter les efforts de formation en entreprise vers les travailleurs peu qualifiés, qui bien souvent bénéficient proportionnellement trop peu de la formation en entreprises, tout en tenant compte des secteurs qui présentent des avantages comparatifs locaux et qui éprouvent des besoins en matière de compétences.
- Promouvoir une meilleure utilisation des compétences de manière à accroître la productivité et la qualité des emplois, en en faisant une priorité gouvernementale.
- Établir une ou deux régions pilotes pour faire l'expérimentation d'une plus grande flexibilité des dispositifs et d'un accent accru porté sur l'utilisation des compétences.
- Continuer de porter une attention particulière à la diminution du nombre de décrocheurs scolaires et au raffermissement des liens entre les jeunes peu qualifiés et le marché du travail.



## Guide du lecteur

Le Programme LEED (concernant le développement local et la création d'emplois au niveau local) de l'OCDE a mis en place un projet comparatif international visant à examiner la contribution de la politique du marché du travail à la création d'emplois de qualité et à la productivité. Le projet comporte une série d'examen par pays concernant l'Australie, la Belgique (Flandre), le Canada (Ontario et Québec), la Corée, les États-Unis (Californie et Michigan), la France, l'Irlande, Israël, l'Italie (province autonome de Trente), la République tchèque, le Royaume-Uni et la Suède. Les principales étapes de chaque analyse sont résumées à l'encadré 1.

### Encadré 1. Synthèse méthodologique du projet Création locale d'emplois du Programme LEED de l'OCDE

- Analyser les données disponibles pour comprendre les enjeux essentiels du marché du travail auxquels est confronté le pays dans le cadre de la reprise économique et utiliser un outil diagnostique du Programme LEED de l'OCDE visant à évaluer l'ajustement entre l'offre et la demande de compétences et de travail à l'échelon local.
- Réaliser une cartographie du cadre d'action actuel en faveur de la création locale d'emplois dans le pays.
- Appliquer la méthode du « tableau de bord » pour la création locale d'emplois que le Programme LEED de l'OCDE a mise en place (Froy et al., 2010) afin de mesurer les forces et les faiblesses des agences pour l'emploi et la formation, dans le but de contribuer à la création locale d'emplois.
- Distribuer un questionnaire en ligne aux agences pour l'emploi locales, afin de recueillir des renseignements sur la façon dont elles travaillent avec d'autres acteurs pour appuyer les politiques de création locale d'emplois.
- Organiser une visite d'étude de l'OCDE au cours de laquelle des tables rondes locales et nationales réunissant divers acteurs se tiennent dans le but de discuter des résultats et de peaufiner les conclusions et les recommandations.
- Contribuer à l'élaboration de la politique dans le pays examiné en proposant des actions possibles pour lever les obstacles, en prenant pour exemple une sélection d'initiatives efficaces conduites dans d'autres pays de l'OCDE.

Dans le sillage de la crise économique, des mesures à court et à long terme sont nécessaires pour pérenniser la croissance économique. En réaction à ce problème, le Programme LEED de l'OCDE a élaboré un ensemble de domaines thématiques que les

acteurs, les agences pour l'emploi et les organismes de formation au niveau local peuvent privilégier pour assurer une croissance locale durable de l'emploi, notamment :

1. **Meilleure adaptation des politiques et des programmes aux défis et aux possibilités du développement économique local.**
2. **Améliorer les compétences** : créer une main-d'œuvre qualifiée adaptable et soutenir l'évolution professionnelle et la revalorisation des compétences.
3. **Politiques ciblant les secteurs d'emploi locaux et investissement dans des emplois de qualité**, y compris en adaptant les systèmes d'enseignement et de formation aux besoins des secteurs de croissance émergeant au niveau local, et en tenant compte des tendances mondiales en collaboration avec les employeurs pour l'utilisation des compétences et une meilleure productivité.
4. **Ciblage des politiques sur les groupes fragiles**, afin de veiller à ce que tous les travailleurs actuels et potentiels puissent participer et contribuer à la croissance économique future.

### Tableau de bord « Création locale d'emplois »

Dans le cadre du projet « Création locale d'emplois », le Programme LEED s'est basé sur ses travaux de recherche précédents pour élaborer un ensemble de pratiques optimales prioritaires pour chaque domaine d'action, et l'utiliser ensuite pour évaluer la pratique locale (voir encadré 2). Le tableau de bord permet aux décideurs nationaux et locaux d'obtenir un meilleur aperçu des forces et des faiblesses du cadre d'action actuel, tout en hiérarchisant au mieux les actions et ressources futures. Une valeur comprise entre 1 (faible) et 5 (élevée) est attribuée à chacun des quatre domaines prioritaires ; les valeurs correspondent aux forces et aux faiblesses des actions locales déterminées à partir des recherches du LEED et des pratiques optimales d'autres pays de l'OCDE.

#### Encadré 2. Tableau de bord Création locale d'emplois

##### **Adaptation des politiques et des dispositifs au développement économique local**

- 1.1. Flexibilité dans la mise en œuvre des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle
- 1.2. Ressources et compétences au sein des secteurs de l'emploi et de la formation professionnelle
- 1.3. Coordination et intégration des politiques et coopération avec d'autres secteurs
- 1.4. Élaboration des politiques sur la base de données empiriques

##### **Améliorer par les compétences**

- 2.1. Formation flexible ouverte à tous
- 2.2. Rôle des employeurs en matière de formation
- 2.3. Appariement entre travailleurs et emplois
- 2.4. Approches décloisonnées en matière de compétences

### Encadré 2. Tableau de bord Création locale d'emplois (suite)

#### **Ciblage des politiques sur les gisements d'emplois et investissement dans des emplois de qualité**

- 3.1. Pertinence des mesures en faveur des secteurs dynamiques en matière d'emplois
- 3.2. Collaboration entre les différents acteurs (y compris employeurs) en faveur de la qualité de l'emploi
- 3.3. Promotion des compétences entrepreneuriales
- 3.4. Politiques de développement économique et emplois de qualité

#### **Ciblage des politiques sur les groupes fragiles**

- 4.1. Programmes d'emploi et de formation en direction des groupes en difficulté
- 4.2. Politiques ciblées sur les familles pour faciliter l'accès à l'emploi
- 4.3. Lutte contre le chômage chez les jeunes
- 4.4. Soutien aux immigrants

## L'approche pour le Canada

Cette étude a porté sur les institutions et organismes concernés par le développement de la main-d'œuvre et des compétences au Canada, notamment en Ontario et au Québec. Le travail approfondi sur le terrain a été axé sur deux études de cas locales dans chaque province :

### **Ontario**

- Hamilton (ville à l'ouest de Toronto)
- Thunder Bay (collectivité du nord-ouest de l'Ontario située en bordure du lac Supérieur).

### **Québec**

- Région de la Mauricie (zone à mi-chemin entre Montréal et Québec sur la rive nord de fleuve Saint-Laurent)
- Région de l'Estrie (située au sud-est de Montréal, à la frontière des États-Unis).

Dans chaque étude de cas, un expert national a interrogé divers acteurs locaux, dont des bureaux de placement, des responsables du développement économique, des organismes de formation, des établissements d'enseignement, des employeurs et des organismes communautaires et d'inclusion sociale locaux. En partenariat avec Emploi et Développement social Canada, le ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario et Emploi-Québec, l'OCDE a adressé un questionnaire aux organismes et prestataires de services d'emploi afin d'évaluer la flexibilité de la gestion des programmes et services, ainsi que les modalités de la coopération entre acteurs locaux. L'OCDE a reçu 102 réponses de l'Ontario et 79 réponses du Québec (dont 7 issues de structures de formation, 38 de bureaux publics de l'emploi et 34 d'entités sans but lucratif). De plus, quatre tables rondes locales, ainsi qu'une rencontre avec des hauts fonctionnaires de l'Ontario et du Québec, ont été organisées afin d'examiner les conclusions et recommandations provisoires.



## Chapitre 1

### L'emploi et les compétences au Canada : contexte

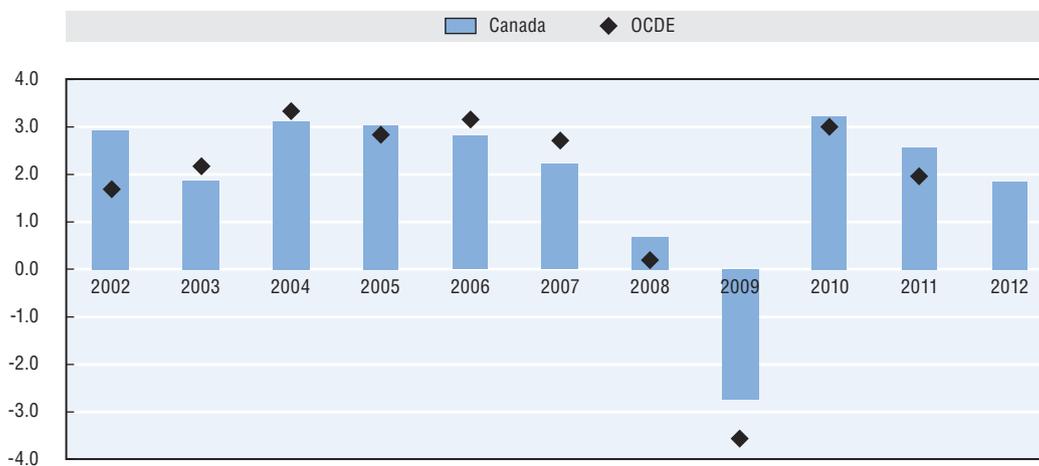
*Une fois la crise financière mondiale terminée, le Canada s'est trouvé dans une position enviable, mais la croissance y est demeurée fragile. Les emplois sont créés moins rapidement et le chômage reste obstinément élevé dans certaines provinces. Les inadéquations potentielles du marché du travail peuvent également donner lieu à une sous-utilisation des compétences, qui pourrait avoir des répercussions à plus long terme sur la productivité.*

*Au niveau fédéral, les politiques concernant l'emploi et les compétences sont gérées par Emploi et Développement social Canada (EDSC). Bien que le ministère propose un certain nombre de programmes pour les Autochtones et les jeunes, les politiques de l'emploi sont principalement soutenues par les ententes sur le développement du marché du travail (EDMT) et les ententes relatives au marché du travail (EMT) conclues avec les provinces et les territoires. Le gouvernement fédéral joue également un rôle actif de soutien du développement économique par l'intermédiaire d'organismes régionaux et de programmes de recherche qui encouragent l'innovation. EDSC et Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) jouent un rôle central au niveau fédéral en soutenant l'intégration des immigrants – source de plus en plus importante de croissance de la main-d'œuvre au Canada.*

## Principales tendances de l'économie et du marché du travail au Canada

Le Canada a subi une récession moins grave et a connu une reprise plus rapide que la plupart des pays membres de l'OCDE. Comme le montre la figure 1.1, le PIB, négatif en 2009, a retrouvé en 2010 et 2011 une croissance positive supérieure à la moyenne de l'OCDE. Cette croissance a perduré en 2012 et devrait demeurer positive en 2013.

Figure 1.1. Croissance du PIB au Canada, 2002-12



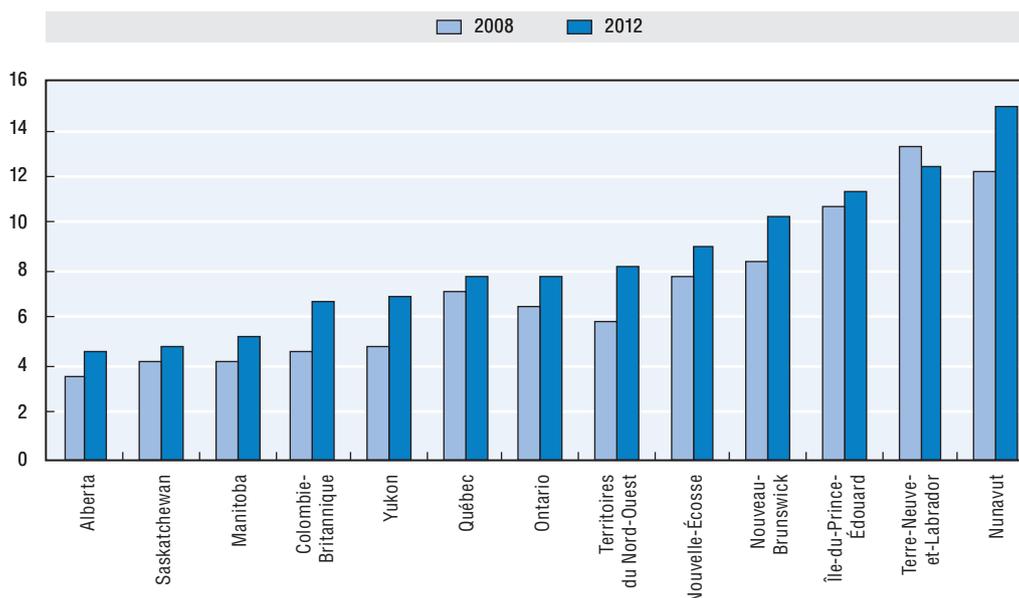
Avant la récession mondiale, le taux de chômage au Canada était de 6,0 % en 2007, d'une faiblesse inégalée depuis une génération. Il a commencé à augmenter rapidement en 2008, pour culminer en septembre 2009 à 8,3 %. Depuis, il a graduellement diminué, pour refluer à 7,2 % en 2012 (Statistique Canada, 2013a).

La récession mondiale n'a pas eu les mêmes répercussions selon le milieu local provincial et dans toutes les provinces canadiennes. Apparues bien avant la récession, les pertes d'emplois manufacturiers ont représenté une part importante de la dégradation de l'emploi, et ont exercé une forte pression négative sur l'Ontario comme sur le Québec. En 2012, le taux de chômage était de 7,8 % dans les deux provinces, tandis que le taux moyen national était de 7,2 % (Statistique Canada, 2013a). En revanche, les provinces de l'ouest du Canada (Colombie-Britannique, Alberta et Saskatchewan) n'ont connu que de faibles pertes d'emploi et leur taux de chômage est inférieur au taux moyen national (voir figure 1.2).

Le rythme de la création d'emplois au Canada a ralenti. En 2012, le Bureau du Directeur parlementaire du budget (DPB) a analysé les performances du marché du travail canadien et remarqué que la plupart des indicateurs afférents demeuraient faibles. Certes, ayant créé quelque 820 000 emplois depuis juillet 2009, le Canada a retrouvé un meilleur niveau d'emploi qu'avant la récession ; mais au troisième trimestre de 2012, il se trouvait environ 130 000 emplois en deçà de son niveau tendanciel, signe que le marché du travail canadien demeure assez atone (Bureau du Directeur parlementaire du budget, 2012). Le résultat est un chômage supérieur d'environ 4 % à celui qu'on aurait pu escompter si la création d'emplois avait après la récession repris son cours à la même vitesse qu'avant.

Une plus lente croissance de l'emploi rend la situation du marché du travail plus complexe, où importent également le type d'emplois créés et les compétences des demandeurs

Figure 1.2. Taux de chômage par province et territoire au Canada



Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active.

d'emploi. L'une des tendances préoccupantes après la récession est le nombre considérable d'emplois vacants malgré les taux de chômage élevés. L'inadéquation des compétences n'est pas nouvelle, mais sa forme actuelle au Canada présente quelques traits inquiétants. En un quart de siècle, les nouveaux emplois créés ont, de manière écrasante, nécessité des niveaux de compétences plus élevés.

Les inadéquations potentielles de compétences qui empêchent les employeurs de pourvoir un poste, ou leur compliquent beaucoup la tâche à cet égard, peuvent être accentuées par les pénuries de main-d'œuvre. Depuis janvier 2011, Statistique Canada a mené mensuellement une Enquête sur les postes vacants, qui établit la demande de main-d'œuvre exprimée par les employeurs. Un calcul est effectué à l'aide du nombre de chômeurs par poste, afin d'estimer l'étroitesse globale du marché du travail. Bien qu'il n'existe aucune indication de l'adéquation des compétences, cet indicateur donne une bonne idée des difficultés qu'un employeur peut rencontrer pour pourvoir un poste. Selon les résultats de cette enquête pour la période de trois mois prenant fin en juin 2013 (Statistique Canada, 2013b), le marché du travail est le plus étroit en Alberta, en Saskatchewan et au Manitoba, avec environ trois chômeurs par poste vacant. Il l'est moins en Ontario et au Québec, avec respectivement neuf et huit chômeurs par poste à pourvoir. L'enquête portait également sur l'étroitesse du marché du travail par secteur. En matière de services sociaux et de santé, il y a moins de trois chômeurs par poste à pourvoir, tandis que les secteurs de la fabrication et de la construction affichaient un certain relâchement, avec respectivement six et sept chômeurs par poste à pourvoir.

Les inadéquations semblent survenir dans des secteurs techniques particuliers; dans certains cas, il faudra patienter avant de trouver suffisamment de travailleurs possédant les compétences nécessaires. Un autre aspect semble découler de la restructuration de la trajectoire professionnelle elle-même et de la possibilité de moins en moins grande « d'apprendre sur le terrain » pour monter dans la hiérarchie. La Fondation Metcalf a évalué l'évolution de la croissance de l'emploi pendant 15 ans en Ontario, pour constater

que son taux avait connu une hausse de 50 % pour les emplois de niveau postsecondaire ou universitaire, tandis que celui des emplois de débutant nécessitant moins de compétences avait enregistré une augmentation de 27 % (Zisys, 2011). Les emplois nécessitant des compétences moyennes ont connu une croissance de seulement 9 %, ce qui semble signifier l'apparition d'un marché du travail beaucoup plus cloisonné où les carrières et les possibilités d'avancement sont limitées.

Les travailleurs sont aussi beaucoup plus nombreux à avoir opté pour des arrangements flexibles comme le travail indépendant ou les contrats temporaires ou à temps partiel. Selon le Mowat Centre for Policy Innovation, environ 33 % des Canadiens sont installés à leur compte, ont conclu des contrats de court terme, occupent un travail saisonnier ou travaillent à temps partiel (Davis, 2012).

## Politiques et programmes d'emploi fédéraux

Au niveau fédéral, la politique visant le marché du travail et la politique sociale sont la responsabilité première d'Emploi et Développement social Canada (EDSC). Le ministère encourage le développement des compétences afin de créer une main-d'œuvre canadienne très qualifiée. EDSC finance et gère le régime d'assurance-emploi (AE), un programme national qui offre une assistance financière temporaire aux travailleurs qualifiés qui ont perdu leur emploi. Les chômeurs ont droit aux prestations régulières d'AE s'ils :

- ont versé leurs primes sur leur compte d'AE ;
- ont perdu leur emploi sans en être responsables ;
- n'ont pas travaillé ni perçu de salaire pendant au moins 7 jours consécutifs au cours des 52 dernières semaines ;
- ont travaillé le nombre d'heures d'emploi assurables requis (qui varie selon le taux de chômage régional, par exemple 770 heures pour les régions où le taux de chômage est de 6 % et 420 heures pour les régions où le taux de chômage est égal ou supérieur à 13.1 %) au cours des 52 dernières semaines ou depuis le début de leur dernière demande d'AE, selon la plus courte des deux périodes ;
- sont prêts, disposés et aptes à travailler tous les jours ;
- cherchent activement du travail (ils doivent conserver un historique écrit et daté de leurs contacts avec des employeurs).

L'accès à l'assurance-emploi au Canada dépend des critères d'admissibilité susmentionnés. L'Enquête sur la couverture de l'assurance-emploi de 2011 de Statistique Canada a montré que parmi les 1.34 million de chômeurs canadiens, 35.5 % n'avaient pas contribué au programme d'AE, et n'y avaient donc pas droit. Sur les 867 000 individus qui avaient contribué au programme d'AE, 171 000 (19.8 %) avaient un motif de fin de contrat non recevable, notamment pour avoir quitté leur emploi.

En ce qui concerne les politiques d'activation, les EDMT (ententes sur le développement du marché du travail) et les EMT (ententes relatives au marché du travail), des ententes bilatérales négociées avec les provinces, constituent la pièce maîtresse des politiques et des programmes du gouvernement fédéral.

Les EDMT aident les provinces et les territoires à concevoir et proposer des programmes du marché du travail pour les chômeurs, et notamment pour les allocataires qui sont actifs, ou l'ont été au cours des trois dernières années. Ces programmes du marché du travail sont

conçus et offerts par les provinces et les territoires, et doivent ressembler aux prestations d'emploi et aux mesures de soutien du gouvernement fédéral prévues dans la partie II de la Loi sur l'assurance-emploi (Loi sur l'AE). Les prestations d'assurance-emploi, lesquelles nécessitent généralement des interventions à plus long terme pouvant durer de quelques semaines à une année ou plus, comprennent les volets « Développement des compétences – régulier », « Développement des compétences – apprentis », « Subventions salariales ciblées », « Aide au travail indépendant », « Partenariat pour la création d'emplois » et « Suppléments de rémunération ciblés ». Les mesures de soutien autorisées dans la partie II de la Loi sur l'AE incluent les volets « Services d'aide à l'emploi » accessibles à tous les Canadiens, « Partenariats du marché du travail » et « Recherche et innovation ». La première EDMT a été signée en 1997 au Québec. L'Ontario a été, en 2007, la dernière province à en signer une.

Si les EDMT sont axées sur les individus ayant droit à l'AE (par exemple, garanties de revenu), les EMT financent les programmes et services du marché du travail provinciaux et territoriaux destinés aux chômeurs qui n'y ont pas droit ou aux salariés qui ne sont pas diplômés du secondaire, ne disposent pas d'une accréditation reconnue ou affichent un faible degré d'alphabétisation et de compétences essentielles.

Chaque EMT comprend le plan pluriannuel général de la province ou du territoire décrivant ses priorités et ses investissements pour toute la période de financement. Les ententes expirent le 21 mars 2014 et dans le budget de 2013, le gouvernement fédéral a signalé son intention de transformer ces EMT pour introduire une Subvention canadienne pour l'emploi (Gouvernement du Canada, 2013). Le budget a également mis en évidence son intention de renégocier les EDMT afin de réorienter la formation vers la demande du marché du travail. Le format et la portée exacts des changements seront définis en concertation avec les provinces et les territoires.

Outre les EDMT et EMT, le gouvernement fédéral a négocié des EMT pour les personnes handicapées. Les Ententes sur le marché du travail visant les personnes handicapées (EMTPH) offrent un financement annuel aux provinces afin d'aider les personnes handicapées à intégrer le marché du travail. Ces ententes peuvent soutenir une vaste gamme d'activités, incluant la préparation avant l'embauche, le développement des compétences et la formation postsecondaire. Les ententes ont expiré le 31 mars 2013 et le budget fédéral de 2013 a été l'occasion d'annoncer que le gouvernement du Canada introduirait une nouvelle génération d'EMTPH d'ici 2014, conçues pour mieux répondre aux besoins d'emploi des employeurs et améliorer les perspectives d'emploi des personnes handicapées.

En dehors de ces EMT, EDSC gère un certain nombre de programmes axés sur le développement des compétences en général, dont certains programmes spécialisés visant des segments spécifiques de la population, comme les Autochtones, les immigrants, les personnes handicapées et les travailleurs seniors. L'objectif global est de mettre en place une main-d'œuvre éduquée, qualifiée et flexible en investissant dans des programmes qui aident les individus et les entreprises à réussir au sein de l'économie actuelle et à se préparer aux emplois de l'avenir. Parmi eux figurent les programmes concernant le marché du travail pour les Autochtones, l'apprentissage et l'enseignement postsecondaire, l'alphabétisation et les compétences essentielles, la reconnaissance des titres de compétences étrangers, les compétences en entreprise, les subventions aux apprentis et Ciblétudes.

De plus, le site « Travailler au Canada » de EDSC constitue la principale source d'information sur le marché du travail du gouvernement du Canada pour tous les demandeurs d'emploi, employeurs et responsables de l'action publique. Ce site gratuit présente des informations sur les métiers et les carrières : débouchés, niveau d'études requis, fonctions principales, salaires, tendances et perspectives actuelles dans le domaine de l'emploi.

Il existe également des programmes fédéraux visant à permettre aux jeunes d'acquérir les compétences dont ils ont besoin pour être plus aptes à intégrer le marché du travail. La Stratégie emploi jeunesse (SEJ) aide les jeunes, en particulier ceux éprouvant des difficultés à trouver un emploi, à obtenir des informations et à acquérir les compétences, l'expérience professionnelle et les capacités dont ils ont besoin pour intégrer le marché du travail avec succès. Cette initiative horizontale fait appel à 11 ministères et organismes fédéraux. La SEJ comprend trois volets : Connexion compétences, Objectif carrière et Emplois d'été Canada.

- Connexion compétences fournit des fonds à des employeurs et à des organismes afin d'aider des jeunes confrontés à des barrières à l'emploi à acquérir les connaissances, la palette de qualifications et l'expérience professionnelle dont ils ont besoin pour participer au marché du travail.
- Objectif carrière fournit à des employeurs et à des organismes des fonds destinés à la mise en place d'expériences professionnelles au profit des titulaires d'un diplôme postsecondaire.
- Emplois d'été Canada (une initiative d'Expérience emploi été) fournit un soutien financier aux employeurs pour qu'ils puissent offrir des emplois d'été aux étudiants.

Le gouvernement fédéral gère également un site Internet ([www.jeunesse.gc.ca/fra/accueil.shtml](http://www.jeunesse.gc.ca/fra/accueil.shtml)) qui oriente les jeunes vers les programmes et ressources de divers ministères. De plus, ce site comprend des liens vers des ressources extragouvernementales.

### *Apprentissage*

Il est possible de s'inscrire à des programmes d'apprentissage, qui associent formation en entreprise et instruction scolaire. Le Forum canadien sur l'apprentissage (FCA) souligne que la formation conjugue des périodes sur le terrain (80 à 90 %) et une formation technique (10 à 20 %). Une fois la formation en classe et sur le terrain terminée, les apprentis peuvent recevoir un Certificat d'apprentissage (pour les métiers non réglementés) ou un certificat de qualification (pour les métiers réglementés). Selon le métier, il faut de deux à cinq ans à un apprenti pour devenir compagnon accrédité. Les politiques de formation et d'accréditation, de même que les programmes d'apprentissage agréés, sont propres à chaque province et territoire.

Le gouvernement fédéral soutient la certification des apprentis par l'intermédiaire du programme du Sceau rouge, qui encourage un ensemble de normes communes afin de reconnaître les accréditations au sein des provinces. Bien que les certificats ou les permis d'exercice professionnels soient reconnus par l'ensemble des provinces et des territoires aux termes de l'Accord sur le commerce intérieur, le programme Sceau rouge veille à ce que les connaissances et les compétences des travailleurs correspondent aux normes communes définies par l'industrie.

Le Conseil canadien des directeurs de l'apprentissage (CCDA) est responsable de la gestion du programme Sceau rouge. Le CCDA travaille avec l'industrie à faciliter le développement d'une main-d'œuvre qualifiée et la mobilité de la main-d'œuvre au Canada. Le nombre total d'apprentis inscrits au Canada a plus que doublé entre 1991 et 2009, passant de 192 945 à 409 038 (Statistique Canada, 2010). Environ la moitié des nouveaux inscrits à un programme d'apprentissage en 1995 (51 %) avait terminé sa formation à la fin de la période de 11 ans en 2005. Un peu plus de quatre apprentis sur dix (42 %) n'ont jamais terminé un programme (décrocheurs), et environ 8 % étaient toujours inscrits à la fin de la période de 11 ans, n'ayant ni terminé un programme ni décroché d'un programme.

### ***Possibilités de formation des salariés en entreprise***

Alors que les pénuries de main-d'œuvre se multiplient dans certains lieux, secteurs et métiers, une plus grande attention est accordée aux employeurs et au rôle qu'ils jouent dans les performances globales du marché du travail. L'évolution démographique laisse à penser que les travailleurs canadiens devront être de plus en plus productifs si l'on veut maintenir un niveau de vie élevé.

La performance moyenne de la formation en entreprise constitue un aspect important du marché du travail du Canada. S'agissant de la formation non officielle, le Canada se classe douzième parmi les pays membres de l'OCDE, tout juste au-dessus de la moyenne de la zone ; du point de vue du nombre d'heures de formation, il est vingtième, à six places de la fin du classement (OCDE, 2012). La taille des entreprises compte : environ 58 % des petites entreprises de moins de 20 salariés offrent de la formation scolaire, contre 73 % des entreprises de 20 à 100 salariés et plus de 90 % des entreprises de plus de 100 salariés.

Les Conseils sectoriels jouent un rôle important dans la formation industrielle. Il existe un certain nombre de Conseils sectoriels nationaux qu'EDSC a financés jusqu'au 31 mars 2013 dans les principaux secteurs de l'économie canadienne tels que l'automobile, l'aviation, les mines et le pétrole.

### ***Soutenir le développement des compétences et de l'économie pour les Autochtones***

Au Canada, le gouvernement fédéral est responsable des politiques et des programmes relatifs aux Autochtones (Premières Nations, Inuits et Métis). Grâce à la Stratégie de formation pour les compétences et l'emploi destinée aux Autochtones (SFCEA), les signataires d'ententes autochtones conçoivent et proposent des programmes et des services d'emploi optimisés pour les besoins particuliers de leurs clients, en visant trois priorités :

- appuyer le développement des compétences axé sur la demande ;
- encourager les partenariats avec le secteur privé et les provinces et territoires ;
- mettre l'accent sur la responsabilisation et les résultats.

La SFCEA a pour but d'aider les Autochtones à se préparer pour des emplois très demandés, à les décrocher et à les conserver longtemps. Tous les Autochtones, indépendamment de leur statut ou de leur situation géographique, peuvent accéder aux programmes et aux services de la SFCEA, qui comprennent le développement des compétences, la formation pour les emplois très demandés, la recherche d'emploi, les programmes pour les jeunes, les programmes pour les populations urbaines et les Autochtones handicapés, et l'accès aux services de garde d'enfants.

Les ententes flexibles qui ont été passées avec les organismes autochtones du Canada veillent à leur octroyer l'autorité nécessaire pour prendre les décisions qui répondront le mieux aux besoins de leurs clients. Chaque organisme doit rendre les comptes prévus et offrir d'excellentes performances.

### **Soutenir le développement économique local au Canada**

En matière de développement économique, le gouvernement du Canada fixe le cadre général de l'activité économique, lequel comprend une politique commerciale favorable à des échanges mondiaux ouverts et au commerce intracanadien, des politiques infrastructurelles visant à promouvoir la circulation des biens et des services, la politique fiscale et des politiques d'innovation axées pour l'essentiel sur la recherche-développement.

Le gouvernement fédéral a joué un rôle actif dans le développement économique local par le biais de ses organismes régionaux et du soutien fourni à la recherche dans les universités et collèges postsecondaires. Au total, six organismes fédéraux de développement régional épaulent les stratégies de développement économique régional et infrarégional, et encouragent un développement économique durable et la diversification, en mettant l'accent notamment sur les petites et moyennes entreprises (PME). En Ontario, l'Initiative fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario (FedNor) œuvre dans le nord de l'Ontario, et l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario (FedDev Ontario) dans les régions au sud et à l'est de l'Ontario.

Au Québec, l'Agence de développement économique du Canada (ADEC) encourage le développement économique en offrant un soutien financier et technique pour trois programmes :

- Le Programme de développement économique du Québec (PDEQ) contribue au soutien à l'entrepreneuriat, à la performance des entreprises, à la mobilisation des régions et à l'investissement dans les régions tout en soutenant, de façon ponctuelle, l'activité économique des collectivités du Québec.
- Le Programme de développement des collectivités (PDC) soutient le développement économique local et renforce la capacité des collectivités à réaliser leur plein potentiel de façon durable.
- Les programmes d'infrastructures contribuent à renforcer l'économie, à assainir l'environnement et à bâtir des collectivités plus prospères et plus sûres.

Le gouvernement fédéral a également prêté une attention particulière au renforcement des capacités d'innovation grâce à ses programmes de soutien de la recherche. Le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG) aide les étudiants dans leurs études universitaires de niveau avancé, encourage et soutient la recherche axée sur la découverte, et stimule l'innovation en incitant les entreprises canadiennes à participer et consacrer des fonds à des projets de recherche d'établissements postsecondaires. La Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) est une activité complémentaire d'assistance aux infrastructures liées à l'innovation dans les universités et collèges postsecondaires. Comme ces programmes sont offerts dans ces établissements, ils profitent à l'échelon local dans la mesure où les employeurs peuvent organiser des ensembles cohérents d'activités afin de tirer parti de la recherche-développement effectuée dans ces installations.

### ***Industrie Canada***

Nombreux sont les ministères du gouvernement du Canada qui contribuent à la formulation et à l'exécution de la politique économique et de la politique en faveur des entreprises du pays. Mais Industrie Canada peut aisément être considéré comme le principal organe offrant des programmes visant à améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises canadiennes. Industrie Canada met en œuvre et supervise toute une série de programmes et d'activités intéressant l'industrie, la science, la technologie et l'innovation, le commerce, les télécommunications, la consommation, les entreprises, la concurrence et les restrictions commerciales, les poids et mesures, la faillite et l'insolvabilité, la propriété intellectuelle, l'investissement, les petites entreprises et le tourisme.

Le programme fédéral d'infrastructures que gère Infrastructure Canada permet d'accroître l'activité économique locale grâce à ses projets. Partenaire financier majeur, le ministère collabore avec les provinces, les territoires, les municipalités, le secteur privé, les organismes sans but lucratif et d'autres ministères et organismes fédéraux afin d'établir et d'améliorer les infrastructures du Canada.

## Développer les compétences grâce à l'immigration

Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) assume la responsabilité, au niveau fédéral, de l'intégration des nouveaux arrivants à la société canadienne. Le Canada a accueilli 248 748 immigrants en 2011 (5.65 % de la population) à titre de résidents permanents, soit environ le même nombre que les années précédentes (Citoyenneté et Immigration Canada, 2013a). Comme les pouvoirs publics tentent de plus en plus de répondre aux exigences du marché du travail canadien, CIC travaille en étroite collaboration avec EDSC dans deux secteurs : la reconnaissance des titres de compétences étrangers et les travailleurs étrangers temporaires.

La reconnaissance des titres de compétences étrangers (RTCE) consiste à vérifier si la formation et l'expérience professionnelle obtenues dans un autre pays correspondent aux normes professionnelles canadiennes. La reconnaissance des titres de compétences pour les professions réglementées est pour l'essentiel une responsabilité provinciale qui a été déléguée par la loi aux organismes de réglementation. Le gouvernement du Canada joue le rôle de facilitateur auprès des provinces et territoires et assume une mission d'orientation stratégique en faveur du développement d'une méthode nationale uniforme en la matière.

EDSC est le ministère fédéral responsable du Programme de reconnaissance des titres de compétences étrangers. Le programme a pour but de faciliter la reconnaissance des qualifications internationales, afin que les travailleurs qualifiés à l'étranger puissent mieux contribuer au développement économique et social du Canada. Améliorer le processus de RTCE aidera les immigrants à intégrer plus rapidement le marché du travail canadien et à obtenir l'expérience professionnelle dont ils ont besoin pour réussir au Canada. De plus, les employeurs canadiens auront accès à un plus large vivier de travailleurs compétents.

Le gouvernement alloue 68 millions CAD sur six ans à la mise en place du Programme de RTCE et au financement des principales activités de ses partenaires (provinces et territoires, organismes de délivrance de permis et de réglementation, universités et collèges postsecondaires). Les programmes ont pour but de s'assurer que les processus de reconnaissance des titres de compétences étrangers au Canada sont :

- justes – les individus seront traités de façon équitable ;
- accessibles – les individus auront accès à des services appropriés ;
- cohérents – des processus similaires permettront d'évaluer et de reconnaître les titres de compétences dans toutes les provinces et tous les territoires du Canada ;
- transparents – les individus comprendront comment faire évaluer et reconnaître leurs titres de compétences avant d'arriver au Canada et, s'ils ne satisfont pas aux exigences, sauront comment procéder ;
- rigoureux – des normes élevées permettront de préserver la qualité des services et la sécurité du public.

Selon le Cadre pancanadien d'évaluation et de reconnaissance des qualifications professionnelles acquises à l'étranger, le gouvernement du Canada collabore avec les provinces, les territoires et d'autres partenaires tels que les organismes de réglementation pour éliminer les obstacles à la reconnaissance des titres de compétences étrangers.

Le Programme des travailleurs étrangers temporaires permet aux travailleurs étrangers d'occuper un emploi de façon temporaire lorsqu'il est impossible de trouver des travailleurs canadiens. Ce programme a connu un développement rapide : les 199 165 travailleurs acceptés en 2007 sont passés à 338 189 travailleurs en 2012 (Citoyenneté et Immigration Canada, 2013b). Récemment, ce programme a été critiqué pour son développement trop rapide et sa possible utilisation y compris en l'absence de pénurie de main-d'œuvre.

## Références

- Bureau du Directeur Parlementaire du Budget (2012), *Évaluation de la situation du marché du travail au Canada*, disponible à l'adresse [www.pbo-dpb.gc.ca/files/files/Labour\\_Note\\_FR.pdf](http://www.pbo-dpb.gc.ca/files/files/Labour_Note_FR.pdf).
- Citoyenneté et Immigration Canada (2012a), *Rapport annuel au Parlement sur l'immigration*, Ottawa, Canada.
- Citoyenneté et Immigration Canada (2012b), *Faits et chiffres*, Ottawa, Canada.
- Davis, M. (2012), *Workers left outside the EI umbrella: Explanations and a Simple Solution*, The Mowat Centre for Policy Innovation, Toronto, Canada.
- Forum canadien sur l'apprentissage (2013), « La rentabilité de l'apprentissage pour les employeurs », disponible à l'adresse [http://caf-fca.org/index.php?page=the-business-case-for-apprenticeship-for-employers&hl=fr\\_CA](http://caf-fca.org/index.php?page=the-business-case-for-apprenticeship-for-employers&hl=fr_CA).
- Statistique Canada (2013a), *Enquête postes vacants*, Ottawa, Canada, disponible dans les tableaux CANSIM 284-0001 à 284-0004.
- Statistique Canada (2013b), *Guide de l'Enquête sur la population active*, Ottawa, Canada.
- Statistique Canada (2010), *Tendances de la formation des apprentis inscrits au Canada, 1991 à 2009*, Ottawa, Canada.
- Zizys, T. (2011), *Working Better: Creating a High-Performing Labour Market in Ontario*, the Metcalf Foundation, Toronto, Canada.

## Chapitre 2

### Système d'emploi et de compétences de l'Ontario

*Ce chapitre donne un aperçu du système d'emploi et de formation de l'Ontario, première province canadienne en termes de population et d'activité économique. Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités gère les politiques d'emploi et de formation. Emploi Ontario, un réseau de prestataires de services locaux sous-traités, offre les services d'emploi. Le système de formation est très complet et les collèges communautaires de l'Ontario, grâce à leur réactivité face aux employeurs, jouent un rôle significatif dans le développement économique local.*

*Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités, en collaboration avec le ministère du Développement économique, du Commerce et de l'Emploi, le ministère de la Recherche et de l'Innovation, le ministère des Services sociaux et communautaires, le ministère des Affaires civiles et de l'Immigration et le ministère des Affaires autochtones, élabore des politiques et des programmes afin de soutenir l'emploi, la formation, le développement économique et l'inclusion des groupes défavorisés.*

## Vue d'ensemble

Avec une population de 13 505 900 habitants en 2011, contre 12 160 282 habitants en 2006 (Statistique Canada, 2012), l'Ontario est la province la plus peuplée du Canada. Elle est très urbanisée : la région du Grand Toronto (RGT) compte 5 583 064 habitants. Dans le nord de la province, les municipalités sont beaucoup plus petites : Sudbury, la plus grande ville, compte 160 770 habitants. Les deux autres grands centres du nord de la province sont Thunder Bay (121 596 habitants) et Sault-Sainte-Marie (79 800 habitants) (Statistique Canada, 2012).

La récession mondiale a plus touché l'Ontario que les autres provinces du Canada. Après des hésitations en 2007 et 2008, le PIB réel de l'Ontario a reculé, ne repartant à la hausse qu'au troisième trimestre de 2009 (soit cinq trimestres de contraction). Entre sa période la plus florissante et sa période de dépression, le PIB a ainsi chuté de 5.0%. Malgré cette période difficile, il s'élève à 673 milliards CAD, soit environ 37% du PIB du Canada.

## Collectivités locales en Ontario

En Ontario, c'est le ministère des Affaires municipales et du Logement qui est responsable des affaires communales. Le ministère collabore avec les partenaires municipaux et les acteurs communautaires afin d'élaborer des politiques et des normes encourageant les collectivités locales à planifier, gérer et investir dans l'avenir de leur collectivité. Les municipalités (locales) sont les autorités locales que les provinces et les territoires ont mises en place.

L'Ontario comprend trois types de municipalités : les municipalités des paliers supérieur et inférieur au sein de la structure à deux paliers, et les municipalités à palier unique (autorités unitaires) qui sont exonérées de la structure à deux paliers. Les municipalités à palier unique ou du palier inférieur sont regroupées sous forme de municipalités locales. Sur les 444 municipalités de l'Ontario, 30 font partie du palier supérieur et 414 sont des municipalités locales (241 municipalités du palier inférieur et 173 municipalités à palier unique).

La Loi de 2001 sur les municipalités est le texte autorisant l'intégration et régissant la gouvernance des municipalités de l'Ontario, hormis Toronto, qui est assujettie à la Loi de 2006 sur la Cité de Toronto. La Loi de 2001 sur les municipalités accorde aux municipalités du palier inférieur et à palier unique l'autorité nécessaire pour se constituer en cité, ville, village, canton ou, génériquement, municipalité.

Les collectivités municipales de l'Ontario offrent une vaste palette de services concernant les infrastructures publiques essentielles, le maintien de l'ordre, la santé publique, les services de garde d'enfants, le logement social, les transports publics, la prise en charge de la dépendance et les logements pour les aînés. De nombreux ministères provinciaux sont présents localement grâce à des bureaux de district et des bureaux régionaux.

Les gestionnaires des services municipaux regroupés (GSMR) sont les agents chargés des services d'aide sociale, de garde d'enfants et de logement à loyer modéré et social. Les municipalités qui sont des GSMR peuvent également assumer certaines responsabilités en matière de gestion des services d'ambulances terrestres et de santé publique, et d'administration des tribunaux. Le regroupement de ces services facilite leur planification et leur fourniture au niveau régional, y compris dans les zones de municipalités à palier unique.

Dans le sud de la province et dans le Grand Sudbury septentrional, les GSMR sont simplement des municipalités désignées. Ce sont en général des municipalités de palier

supérieur, mais parfois aussi des municipalités à palier unique. La délimitation de leur secteur suit les limites territoriales actuelles ou historiques de la municipalité de palier supérieur, et englobe les municipalités dites « séparées » situées à l'intérieur de ces limites. Les municipalités séparées ont généralement conclu une entente relative à la fourniture et à la cogestion des services avec la municipalité de palier supérieur responsable du secteur.

Dans le nord de l'Ontario, à l'extérieur du Grand Sudbury, ce sont les conseils d'administration de district des services sociaux (CADSS) qui fournissent ces services. Les CADSS travaillent tant pour les municipalités que pour les territoires non constitués en municipalité de leur district. Ce ne sont pas des municipalités, mais des entités juridiques distinctes créées par voie législative.

## Gestion des politiques et des programmes d'emploi

Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités gère les politiques publiques et les programmes d'emploi. Il gère également les politiques concernant l'enseignement postsecondaire et la formation professionnelle, afin d'organiser un espace d'action unique pour la population active ontarienne âgée de 15 à 64 ans. Le ministère est guidé par l'ambition de doter l'Ontario de la main-d'œuvre la plus éduquée et qualifiée au monde afin que la province améliore encore sa compétitivité et sa qualité de vie.

### *Emploi Ontario*

Emploi Ontario est le programme d'emploi et de formation financé par le ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario. Emploi Ontario est né du regroupement de plusieurs programmes fédéraux et provinciaux prévu par l'Entente Canada-Ontario sur le développement du marché du travail (EDMT) de 2007. Outre l'EDMT, l'Ontario a signé une EMT (entente relative au marché du travail) avec les autorités fédérales, ainsi qu'une EMTPH (entente sur le marché du travail visant les personnes handicapées).

Emploi Ontario est chargé d'offrir des services d'emploi et de formation au public de toute la province, d'élaborer les orientations de la politique d'emploi et de formation, d'établir les normes de la formation professionnelle, notamment pour les métiers couverts par la Loi sur la qualification professionnelle et l'apprentissage des gens de métier, de gérer les programmes provinciaux d'aide aux formations et préparations en entreprise, dont la préparation à l'apprentissage, à la vie professionnelle et à l'emploi, l'alphabétisation des adultes et les compétences de base. Emploi Ontario mène des travaux de recherche et de planification sur le marché du travail.

Les services d'emploi sont offerts *via* un réseau de 170 prestataires de services sous-traités dans plus de 400 installations répartis dans l'ensemble de la province (ministère de la Formation et des Collèges et Universités, 2013a). La Division de l'emploi et de la formation du ministère gère la fourniture des programmes et services par le biais de quatre succursales régionales et un réseau de bureaux locaux. Leur personnel contrôle les prestataires de services d'emploi locaux et coopère avec eux.

Grâce à Emploi Ontario, les individus ont accès aux composantes Planification et coordination des services à la clientèle; Ressources et information; Recherche d'emploi; Jumelage travailleur-emploi, placement et incitatifs; et Maintien dans l'emploi et la formation. Généralement, deux niveaux de service sont offerts : les services avec et sans assistance (ministère de la Formation et des Collèges et Universités, 2013b). S'agissant des services sans assistance (en libre-service, par exemple), les clients qui vont chez un

prestataire de services d'emploi pourront obtenir de l'aide dans leur recherche d'emploi, pour par exemple remplir des demandes ou finaliser un curriculum vitæ. Les services avec assistance sont proposés aux clients qui ont besoin d'une aide plus intensive pour trouver un emploi. Bien que les prestataires de services bénéficient d'une grande latitude au moment d'organiser les services d'orientation et de placement pour les programmes de formation, ils formulent pour leurs clients des recommandations de formations qui doivent être examinées et avalisées par un consultant-formateur (agent du ministère de la Formation et des Collèges et Universités).

### *Conseils de planification de la main-d'œuvre*

En 1994, 25 Conseils de planification de la main-d'œuvre ont été mis en place en Ontario grâce à une entente de financement conjoint entre le Canada et l'Ontario visant à planifier et guider les activités de développement du marché du travail au niveau local (ministère de la Formation et des Collèges et Universités, 2013b). Ces conseils accomplissent les tâches suivantes :

- Inciter les partenaires du marché du travail au niveau local à déterminer et régler les principaux problèmes et priorités en matière d'emploi et de formation.
- Analyser les besoins de compétences des employeurs afin de connaître les compétences dont l'industrie locale a besoin.
- Faciliter la planification des actions locales auxquelles les organismes communautaires acceptent de prendre part pour remédier aux pénuries de main-d'œuvre locales.
- Mettre en place des projets de partenariat pour faire face aux défis du marché du travail local.

En 2007, dans le cadre de la décentralisation des EDMT et des EMT opérée par les autorités fédérales au profit de l'Ontario, le ministère de la Formation et des Collèges et Universités s'est vu confier la responsabilité intégrale du financement du réseau des Conseils locaux. Le 1<sup>er</sup> avril 2012, la supervision des Conseils de planification de la main-d'œuvre a été transférée du bureau central du ministère aux succursales régionales, avec pour objectif d'offrir une autonomie, d'encourager la création de liens locaux plus étroits et d'accroître la participation des collectivités aux activités de développement économique local.

### **Enseignement et formation professionnels**

Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités verse des crédits d'exploitation et d'investissement aux collèges postsecondaires et universités subventionnés par l'État. Il fixe également les objectifs provinciaux propres à l'utilisation des fonds publics et un cadre provincial d'atteinte des objectifs établis au niveau de la province. Le ministère s'assure que tous les candidats qualifiés ont accès à un enseignement postsecondaire de qualité grâce à des droits de scolarité réglementés, des subventions d'exploitation, des investissements de capitaux, des aides financières aux étudiants, des financements ciblés et des mécanismes de responsabilisation.

### *Collèges postsecondaires et universités*

L'Ontario compte 20 universités et 24 collèges postsecondaires d'arts appliqués et de technologie subventionnés par l'État, sur plus de 100 sites dans toute la province. Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités a fixé les priorités suivantes pour 2012/13 :

- Accroître le taux d'obtention du diplôme d'études postsecondaires en Ontario afin qu'il passe de 63 % à 70 %.
- S'assurer que chaque élève qualifié puisse aller au collège postsecondaire ou à l'université.
- Améliorer la qualité de l'enseignement postsecondaire et la moderniser.
- Faciliter l'accès à l'enseignement postsecondaire grâce à un programme efficace d'aides financières aux étudiants.

### *Apprentissage et création de l'Ordre des métiers de l'Ontario*

L'Ontario a prêté une attention particulière au nombre de personnes désirant apprendre un métier qualifié et obtenir une accréditation pour le pratiquer. La province compte plus de 120 000 apprentis, soit deux fois plus qu'il y a 10 ans, et les nouvelles inscriptions dans les programmes d'apprentissage sont passées de 17 100 en 2002/03 à plus de 29 000 en 2010/11 (Document d'information sur le budget des dépenses et la planification axée sur les résultats 2012/13, ministère de la Formation et des Collèges et Universités).

En 2009, la loi visant à mettre sur pied l'Ordre des métiers de l'Ontario a été adoptée. Organisme indépendant voulu par les professionnels, l'Ordre des métiers de l'Ontario a pour but de rehausser la notoriété des métiers spécialisés. La structure de gouvernance de l'Ordre comprend une palette diversifiée d'employeurs et de représentants syndicaux. Elle doit permettre que les programmes d'apprentissage prennent davantage en compte les besoins de compétences et de formation des employeurs et des consommateurs ontariens, qui évoluent constamment (Ordre des métiers de l'Ontario, 2011). De plus, l'Ordre déterminera la meilleure façon de régler divers problèmes auxquels le système d'apprentissage de l'Ontario doit faire face, en particulier le taux compagnons/apprentis et l'accréditation obligatoire.

### *Centres d'excellence de l'Ontario*

Le programme à but non lucratif des Centres d'excellence de l'Ontario a été lancé officiellement en 1987 sous la forme de sept centres indépendants qui ont ultérieurement fusionné pour devenir, en 2004, les Centres d'excellence de l'Ontario. Ces derniers favorisent la formation et l'essor de la prochaine génération d'innovateurs et d'entrepreneurs, et sont des partenaires essentiels des entreprises, universités, collèges postsecondaires, hôpitaux de recherche, investisseurs et pouvoirs publics de l'Ontario. Ils sont financés par la puissance publique, sont membres du Réseau ontarien des entrepreneurs (ROE) et collaborent de manière centrale à la mise en œuvre du Programme d'innovation de l'Ontario.

Les Centres d'excellence de l'Ontario sont moteurs pour le développement de l'économie de la province en aidant à créer des emplois, des produits, des services, des technologies et des entreprises. En partenariat avec le secteur privé, ils coinvestissent dans la commercialisation des innovations qui trouvent leur origine dans les collèges, universités et hôpitaux de recherche que finance la province. Les projets de commercialisation et de développement des talents que soutiennent les Centres d'excellence concernent les segments de l'économie qui nourriront la prospérité et la compétitivité mondiale futures de

l'Ontario. Ces segments sont notamment l'énergie et l'environnement (y compris l'eau) ; les activités manufacturières de pointe ; les technologies de pointe du domaine de la santé ; et les technologies de l'information, des communications et des médias numériques (Centres d'excellence de l'Ontario, 2013).

## Politiques de développement économique

Le ministère du Développement économique, du Commerce et de l'Emploi de l'Ontario est le principal ministère qui aide les entreprises ontariennes à devenir innovantes et plus concurrentielles, et à attirer de nouveaux clients et investissements. Il met en œuvre des stratégies sectorielles complètes qui permettent d'établir et de renforcer encore des partenariats sectoriels visant à appuyer l'innovation sur le long terme, la productivité et la compétitivité des secteurs stratégiques de l'Ontario au niveau international (ministère du Développement économique, du Commerce et de l'Emploi de l'Ontario, 2012). Ces secteurs stratégiques comprennent la fabrication de pointe (aérospatiale, automobile, technologies propres, acier et produits chimiques), les technologies de l'information et des communications (médias interactifs numériques), les sciences de la vie (biologiques, pharmaceutiques et médicales) et les services financiers.

Le ministère soutient la croissance économique au niveau régional et local en collaborant avec des associations professionnelles, dans le but de régler les problèmes et de faciliter le démarrage et le développement initial de nouvelles entreprises ontariennes grâce à un réseau de 57 centres d'encadrement des petits entrepreneurs (CEPE), qui aide ces derniers à évaluer et concrétiser le démarrage d'une entreprise, et les assiste pendant, essentiellement, leurs cinq premières années.

Au total, 12 bureaux régionaux situés un peu partout dans le sud de l'Ontario offrent des services de conseil aux entreprises. Ces bureaux donnent des conseils en matière d'exportation, de commercialisation, de financement, d'innovation et de viabilité. Ils indiquent également comment renforcer la compétitivité grâce à des stratégies de réduction des coûts.

Le ministère du Développement économique, du Commerce et de l'Emploi soutient également des programmes tels que Partenariats entrepreneuriat jeunesse, qui finance des organismes à but non lucratif afin de faciliter le développement d'une culture entrepreneuriale chez les jeunes Ontariens. Le programme Avantage mondial de l'Ontario offre des perspectives d'emploi entrepreneuriales internationales aux élèves de niveau postsecondaire, leur permettant d'acquérir l'expérience, les connaissances et les compétences utiles pour travailler sur le marché mondial.

Le ministère gère également les autres programmes suivants : Fonds pour les emplois et les investissements stratégiques, Fonds pour les emplois dans les secteurs émergents, Programme d'emplois et d'investissement, Stratégie d'investissement dans le secteur de la fabrication de pointe, Fonds de développement de l'Est de l'Ontario, Stratégie ontarienne d'investissement dans l'industrie automobile et programme Collectivités en transition.

### *Développement des entreprises sociales*

L'Ontario compte 61 sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC). FedDev Ontario travaille avec les 37 SADC des zones rurales situées à l'est et au sud de la province, tandis que FedNor travaille avec les 24 entités du nord. Les SADC proposent

toute une palette de programmes et services à l'appui du développement économique des collectivités et de la croissance des petites entreprises. Elles fournissent en particulier :

- des prestations de planification stratégique et de développement socio-économique pour les collectivités ;
- une assistance à la conduite de projets collectifs ;
- des services d'information et de planification pour les entreprises ;
- un accès à des capitaux pour les PME et les entreprises sociales.

Ces entités communautaires sans but lucratif emploient des professionnels et sont dirigées par un conseil d'administration bénévole local qui connaît bien les besoins, les préoccupations et les priorités de la collectivité en matière de développement.

### ***Ministère de la Recherche et de l'Innovation***

Le ministère de la Recherche et de l'Innovation (MRI) joue un rôle plus indirect dans le développement économique local, mais un rôle important dans la création de liens entre la recherche en université et collège postsecondaire et les débouchés commerciaux. Mis sur pied en 2005, le MRI cherche surtout à renforcer l'Ontario dans son rôle de chef de file de l'économie axée sur l'innovation. Le ministère fournit des fonds et son appui à des projets et partenariats de recherche, d'innovation et de commercialisation en Ontario en collaboration avec des collèges postsecondaires, des hôpitaux de recherche, des universités et des entreprises privées. Il a trois priorités : intensifier l'innovation et la commercialisation en entreprise, investir dans le capital humain pour l'économie de l'innovation, et renouveler le rôle moteur de la puissance publique en matière de débouchés internationaux. Plusieurs programmes appuient les efforts visant le développement économique local.

Le ministère de la Recherche et de l'Innovation soutient le Fonds pour les projets pilotes d'innovation et le Fonds de développement des technologies émergentes (ministère de la Recherche et de l'Innovation de l'Ontario, 2011). Les deux programmes subventionnent les projets novateurs, afin d'aider les entreprises à mettre en place de nouvelles technologies. Le MRI soutient également le Fonds ontarien de capital-risque (FOCR), l'Exonération fiscale ontarienne pour la commercialisation et le Réseau ontarien d'excellence.

## **Soutenir l'inclusion**

### ***Ministère des Services sociaux et communautaires***

Le ministère des Services sociaux et communautaires offre des services d'aide à l'emploi aux bénéficiaires de l'aide sociale par l'intermédiaire du Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées (POSPH) et du programme Ontario au travail (OT). Le POSPH aide les handicapés connaissant des problèmes financiers à payer leurs frais de subsistance – nourriture, logement, etc. (ministère des Services sociaux et communautaires de l'Ontario, 2012). Le programme OT a pour but d'aider les personnes aux prises avec des problèmes financiers temporaires à trouver un emploi durable et à devenir autonomes en offrant des services d'emploi et financiers intégrés efficaces. Le POSPH et le programme OT offrent des services d'aide à l'emploi dans le but de mieux rattacher les personnes concernées au marché du travail.

### ***Ministère des Affaires civiques et de l'Immigration***

Le ministère des Affaires civiques et de l'Immigration (MACI) propose des programmes destinés à faciliter l'intégration des immigrants au marché du travail, dont des programmes de formation-relais qui doivent fournir aux nouveaux arrivants une formation axée sur un métier regroupant les compétences, les capacités linguistiques et l'expérience professionnelle canadienne qui leur permettront d'occuper un emploi dans leur domaine (ministère des Affaires civiques et de l'Immigration de l'Ontario, 2012a). La majeure partie de la croissance de la population et de la main-d'œuvre de l'Ontario provient de l'immigration. La province est la destination canadienne favorite des immigrants; au cours des 20 dernières années, l'Ontario a accueilli 2.4 millions de résidents dits « admis », soit 52 % du nombre total d'immigrants au Canada (Citoyenneté et Immigration Canada, 2012). En général, les immigrants préfèrent Toronto, mais toutes les villes ontariennes accueillent un grand nombre de nouveaux arrivants, qui contribuent de plus en plus à la croissance de la main-d'œuvre.

Le MACI travaille en partenariat avec le gouvernement fédéral, d'autres ministères provinciaux, le secteur privé et les organismes sans but lucratif, afin d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques et des programmes optimisant les avantages de l'immigration pour les nouveaux arrivants et l'Ontario en offrant des services qui assurent une intégration économique et une inclusion sociale réussies. Les principales activités du MACI sont les suivantes :

- Sélectionner les immigrants pour soutenir la croissance économique grâce au Programme des candidats des provinces (PCP), qui permet aux employeurs et aux investisseurs d'attirer des travailleurs très qualifiés.
- Soutenir les services communautaires d'établissement des nouveaux arrivants en offrant des informations, des recommandations et des séances d'orientation, et en facilitant l'intégration sociale et économique grâce au Programme d'aide à l'établissement des nouveaux arrivants.
- Continuer d'améliorer et de renforcer le cours d'anglais pour adultes ne donnant pas droit à des crédits, appelée « anglais langue seconde » (ALS) ou « français langue seconde » (FLS), pour s'assurer qu'il prend davantage en compte les apprenants et les résultats, en phase avec les objectifs provinciaux des programmes de formation adulte, et qu'il est mieux coordonné avec les programmes fédéraux de formation linguistique.
- Continuer de soutenir et de renforcer des initiatives visant à s'assurer que les immigrants sont en mesure de mettre leurs compétences à profit, pleinement et le plus vite possible, sur le marché du travail de l'Ontario.
- Soutenir les programmes de formation-relais pour les personnes qui ont suivi une formation à l'étranger, afin qu'elles puissent obtenir un permis d'exercice et trouver un emploi conforme à leurs compétences et leur expérience.
- Mettre les nouveaux arrivants en relation avec les employeurs.

### ***Ministère des Affaires autochtones***

Le ministère des Affaires autochtones (MAA) a été créé en 2007 en vue d'établir un partenariat plus solide et élargi avec les Premières Nations, les Métis et les Inuits de l'Ontario. Le MAA dirige les initiatives gouvernementales en matière d'affaires autochtones et coordonne les initiatives interministérielles et les échanges multilatéraux

concernant les Autochtones. S'appuyant sur ce vaste mandat, le gouvernement a approuvé en mai 2008 un nouveau plan d'action stratégique quadriennal prévoyant les quatre domaines d'action privilégiés suivants :

- Établir des relations plus étroites entre l'Ontario et les partenaires autochtones.
- Améliorer la condition sociale et la qualité de vie des Autochtones.
- Accroître les débouchés et la viabilité économiques des Autochtones.
- Régler les problèmes de revendication territoriale pour parachever la réconciliation entre les Autochtones et le gouvernement ontarien.

Afin de créer des débouchés économiques et une économie durable pour les Autochtones, le ministère travaille avec d'autres ministères provinciaux à s'assurer que les lois tiennent compte des intérêts des Autochtones, comme dans le cadre du processus proposé pour moderniser le régime de tenure forestière et d'établissement des prix en Ontario, de la Loi sur l'énergie verte, de l'Initiative d'aménagement du Grand Nord et du Plan de croissance du Nord de l'Ontario. Le ministère s'emploie avec le gouvernement fédéral et ses partenaires à harmoniser les efforts de développement économique des Autochtones, et à déterminer et analyser les priorités du développement économique avec le Conseil national de développement économique des Autochtones du ministère.

Le ministère a lancé plusieurs initiatives visant à créer des débouchés économiques et une économie durable pour les Autochtones, dont la poursuite du Programme de subventions pour l'infrastructure des communautés autochtones, qui a investi 3.61 millions CAD en 2010/11 dans la construction ou la rénovation d'installations desservant les Premières Nations et les communautés autochtones urbaines (Ontario, ministère des Affaires autochtones, 2012). Le ministère a mis en place le Programme d'infrastructure des centres d'amitié (PICA), qui a offert 8 millions CAD échelonnés sur trois ans. Dans le cadre du plan Ontario ouvert du gouvernement, le budget de 2010 s'engageait à investir 45 millions CAD sur trois ans, afin de préparer le nord de l'Ontario aux nouveaux emplois dans les secteurs des ressources émergentes.

Le MAA a collaboré avec le ministère de la Formation et des Collèges et Universités pour mettre en place le Fonds pour les partenariats de formation dans le Nord (FPFN), un nouveau programme de formation axé sur les projets et les compétences visant à aider les Autochtones et les non-Autochtones du nord de l'Ontario à profiter des nouvelles opportunités de développement économique telles que le Cercle de feu. Lancé en juillet 2010, le FPFN soutient la formation axée sur les compétences et les emplois durables dans les secteurs liés aux ressources, et encourage la collaboration entre les employeurs et les communautés et organismes tant autochtones que non autochtones du nord de la province.

## Références

- Centres d'excellence de l'Ontario (2013), *Return on Innovation – Ontario Centre's of Excellence Annual Report 2012-13*, disponible à l'adresse [www.oce-ontario.org/docs/default-source/publications/oce-annual-report---2012-2013.pdf?sfvrsn=2](http://www.oce-ontario.org/docs/default-source/publications/oce-annual-report---2012-2013.pdf?sfvrsn=2).
- Citoyenneté et Immigration Canada (2012), *Rapport annuel au Parlement sur l'immigration*, Ottawa, Canada.
- Ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario (2013a), *Document d'information sur le budget des dépenses et la planification axée sur les résultats 2012-13*, Toronto, Canada.
- Ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario (2013b), *Employment Ontario Employment Service: 2013-2014 Business Plan Service Provider Guidelines*, Toronto, Canada.
- Ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario (2013c), *Employment Ontario Local Boards: 2013-2014 Operating and Reporting Requirements*, Toronto, Canada.
- Ministère de la Recherche et de l'Innovation de l'Ontario (2011), *Document d'information sur le budget des dépenses et la planification axée sur les résultats 2010-11*, Toronto, Canada.
- Ministère des Affaires autochtones de l'Ontario (2012), *Planification axée sur les résultats 2011-12*, Toronto, Canada.
- Ministère des Affaires civiques et de l'Immigration de l'Ontario (2012), *Document d'information sur le budget des dépenses et la planification axée sur les résultats 2011-2012*, Toronto, Canada.
- Ministère des Services sociaux et communautaires (2012), *Directives du programme Ontario au travail*, Toronto, Canada.
- Ministère du Développement économique et du Commerce de l'Ontario (2012), *Document d'information sur le budget des dépenses et la planification axée sur les résultats 2011-2012*, Toronto, Canada.
- Ordre des métiers de l'Ontario (2011), *Modernizing Ontario's Skilled Trades System to Meet the Demands of the 21st Century*, Toronto, Canada.

## Chapitre 3

### Système d'emploi et de compétences du Québec

*Ce chapitre donne une vue d'ensemble du système d'emploi et de formation du Québec. Deuxième province canadienne par la taille, le Québec représente une contribution significative à l'activité économique du pays. Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale est responsable des mesures concernant l'emploi et les compétences, et joue aussi un rôle central en matière d'assistance aux bénéficiaires de l'aide sociale.*

*Emploi-Québec, organisme du ministère, gère les centres locaux d'emploi et offre des services aux individus et aux employeurs. Contrairement à l'Ontario, le Québec possède une Commission des partenaires du marché du travail qui réunit les partenaires sociaux et conseille le gouvernement en matière d'emploi et de formation.*

*Outre le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, la Conférence régionale des élus, les Centres locaux de développement, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, le Secrétariat aux Affaires autochtones et Immigration et Communautés culturelles Québec élaborent les politiques et programmes de soutien à l'emploi, la formation, le développement économique et l'inclusion des groupes défavorisés.*

## Vue d'ensemble

En 2011, le Québec comptait 7 903 000 habitants, soit 4.7% de plus qu'en 2006 (Statistique Canada, 2011). La province a souvent connu des taux de chômage supérieurs à la moyenne nationale. Le taux de chômage au Québec a connu une hausse moins forte au moment où le ralentissement économique a été le plus fort, avec 8.5% en 2009, et la province est rapidement sortie de la récession en 2010. En 2011, le Québec compte 3 954 600 salariés pour un taux d'emploi de 60.1%. Le taux de chômage a fléchi à 7.8% (332 300 personnes), pour la troisième fois seulement depuis 1974 (Emploi et Développement social Canada, 2013).

## Collectivités locales au Québec

Le Québec est divisé en 17 régions administratives. Cette division administrative procure un cadre pour les activités des divers ministères et organismes du gouvernement en faveur de l'économie et du marché du travail. Les régions économiques qu'utilise Statistique Canada pour l'organisation du recensement et d'autres enquêtes sont les mêmes que les régions administratives du Québec.

Au sein des 17 régions administratives, le Québec compte 1 112 municipalités réparties dans 87 sous-régions (municipalités régionales de comté, ou MRC), et 14 villes. Bien que les délégations de pouvoirs provinciaux aux villes et aux MRC soient très différentes, notamment en matière d'évaluation foncière et d'organisation, les deux paliers de gouvernement détiennent la même autorité quant au développement économique et à l'emploi.

### *Conférence régionale des élus*

La Conférence régionale des élus (CRE) est une instance de concertation et de planification régionale composée d'élus municipaux, de préfets et de maires qui s'adjoignent des représentants de divers secteurs socio-économiques. La CRE est l'interlocuteur privilégié du gouvernement en matière de développement régional. Une CRE au moins est établie pour chacune des régions administratives du Québec.

Chaque CRE peut en outre compter des observateurs sans droit de vote qui assistent aux réunions et prodiguent des conseils. Ce sont souvent des directeurs régionaux de ministères dont le portefeuille intéresse particulièrement la CRE. Les CRE ont pour mandat de promouvoir les partenariats dans les régions, de mettre sur pied un plan quinquennal de développement régional, de conseiller les organismes responsables du développement économique régional et de conclure des ententes particulières pour mettre en œuvre le plan quinquennal.

### *Stratégie de renforcement des collectivités locales*

En 2011, le ministère des Affaires municipales du Québec a présenté une stratégie de renforcement des régions du Québec pour la période 2011-16. Cette stratégie met en place une structure permanente de consultation régionale pour mieux répondre aux priorités d'origine locale. Elle établit trois principes pour toutes les régions du Québec :

- Inspirer la fierté et établir des partenariats en offrant l'Internet à haute vitesse dans toutes les régions du Québec, afin de permettre des communications à la hauteur du XXI<sup>e</sup> siècle.

- Stimuler la compétitivité et promouvoir l'entrepreneuriat tout en modernisant la base industrielle des régions et en assurant le bon fonctionnement du marché du travail.
- S'assurer que les mesures prises à l'échelle municipale, régionale et provinciale se renforcent mutuellement.

Le plan comporte 160 actions précises à mener au cours des cinq prochaines années.

## Gestion des politiques et programmes d'emploi

Quand l'Entente de principe Canada-Québec relative au marché du travail est entrée en vigueur en janvier 1998, le gouvernement du Québec est devenu entièrement responsable des services publics d'emploi de la province (Développement des ressources humaines Canada, 1997). Les services d'emploi placés sous la responsabilité d'Emploi-Québec, une unité du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale chargée d'aider les chômeurs et les bénéficiaires de l'aide sociale.

Parmi ces services figurent des prestations d'admission et de placement des clients, ainsi que la diffusion d'informations sur le marché du travail. Les services sont offerts aux demandeurs d'emploi qui risquent d'être des chômeurs de longue durée ou de perdre leur emploi. Les services offerts aux employeurs visent à pourvoir les postes vacants et à améliorer leurs pratiques de gestion des ressources humaines en renforçant les qualifications et les compétences de leurs salariés actuels.

Outre les mesures et services d'emploi prévus pour les individus et les employeurs, le ministère est responsable des politiques d'inclusion sociale, comme l'aide sociale et les indemnités pour congé parental. Le gouvernement a fusionné les responsabilités en matière d'emploi et d'aide sociale au sein du ministère, dans le but de créer un guichet unique de services à l'échelon local. Les services d'aide sociale prévoient une garantie de revenu et des services d'aide aux personnes vulnérables exposées à la pauvreté.

### *Emploi-Québec*

Emploi-Québec a été mis en place en 1998 après la conclusion de l'EDMT. Il a pour mission de contribuer au développement de l'emploi et de la main-d'œuvre, et de lutter contre le chômage, l'exclusion sociale et la pauvreté afin d'améliorer le développement socio-économique (ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2012a).

Emploi-Québec gère 150 centres locaux d'emploi qui répondent aux besoins des individus et des employeurs de l'ensemble du Québec. L'organisme possède 17 directions régionales qui assurent la planification et la coordination de la mise en œuvre des services d'emploi offerts par les centres locaux d'emploi dans leur région respective. Chaque direction régionale est appuyée par un conseil régional des partenaires du marché du travail dans l'accomplissement de leur mandat (Emploi-Québec, 2012) relatif à l'analyser de la problématique du marché du travail de leur région, à l'adaptation des mesures et des services auprès des individus et des entreprises, à l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'action régional et à l'établissement des cibles de résultats ainsi que des critères de répartition des ressources humaines et financières.

Le budget pour les services d'emploi est de 905.8 millions CAD pour 2012/13, dont 584 millions CAD transférés en vertu de l'Entente de principe Canada-Québec relative au marché du travail, principalement pour les personnes ayant droit à l'assurance-emploi (AE), et 99.7 millions CAD en vertu de l'EMT pour les personnes n'ayant pas droit à l'AE. Sur le

budget total pour l'emploi, 120.4 millions CAD sont affectés à une enveloppe centrale dont la moitié est redistribuée aux régions en début d'année. Sur les 785.5 millions CAD restants, 619.9 millions CAD sont distribués aux régions au début de l'année. La distribution est fonction du pourcentage de la population courant un risque de chômage et de sous-emploi dans la région, et du nombre d'entreprises susceptibles d'éprouver des difficultés.

### ***Commission des partenaires du marché du travail***

En vertu de la loi visant à mettre en place le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, une Commission des partenaires du marché du travail a également été créée en 1997. Il s'agit d'une instance de concertation qui rassemble au niveau provincial des représentants des employeurs, de la main-d'œuvre, du milieu de l'enseignement, des organismes communautaires et de certains ministères à vocation économique et sociale. Tous sont désignés par le gouvernement. Ces personnes mettent en commun leur expertise pour accroître l'efficacité des services publics d'emploi et favoriser le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.

La Commission contribue à répondre aux besoins du marché du travail et accroître la productivité des salariés et des entreprises et des niveaux d'emploi, dans un contexte de changement démographique, notamment en conseillant le ministre sur les orientations générales de la politique du marché du travail, et en participant, avec le ministre, à l'élaboration de stratégies et d'objectifs en matière de main-d'œuvre et d'emploi de même qu'à celle du plan d'action annuel d'Emploi-Québec. Elle assume aussi un certain nombre de responsabilités que lui confère la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, exerce des fonctions qui lui sont déléguées par le ministre et met en place divers outils de développement et de reconnaissance des compétences (Commission des partenaires du marché du travail, 2011). Enfin, les interventions de la Commission sont soutenues par un réseau d'instances partenariales au plan régional, au plan sectoriel et au service de clientèles particulières.

### ***Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre***

En 1995, le Québec a adopté la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre. Le 8 juin 2007, cette loi a été remplacée par la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, également appelée Loi sur les compétences, ou Loi du 1%. Cette loi a pour objet d'améliorer la qualification et les compétences de la main-d'œuvre par l'investissement dans la formation, par l'action concertée des partenaires patronaux, syndicaux et communautaires et des milieux de l'enseignement, ainsi que par le développement des modes de formation et la reconnaissance des compétences des travailleurs en emploi. Les effets recherchés de la Loi sont de favoriser l'emploi de même que l'adaptation, l'insertion en emploi et la mobilité de la main-d'œuvre.

En vertu de l'approche plurielle adoptée par la Commission des partenaires du marché du travail, les employeurs assujettis à la loi, soit ceux dont la masse salariale dépasse 1 million CAD, disposent de plusieurs moyens pour s'acquitter de leur obligation d'investir l'équivalent d'au moins 1% de leur masse salariale en dépenses de formation admissibles visant le développement des compétences de leur personnel. Il peut s'agir par exemple de formation dispensée par des ressources internes de l'entreprise ou par des ressources externes, agréées par la Commission ou reconnues par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.

Dans le cas où un employeur assujéti n'investirait pas l'équivalent d'au moins 1 % de sa masse salariale dans des activités de formation visant le développement des compétences de son personnel, il est tenu de verser au Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main d'œuvre (FDRCMO) une cotisation égale à la différence entre la somme investie et le montant équivalent à 1 % de sa masse salariale. Ces versements au FDRCMO seront alors réinvestis par la Commission des partenaires du marché du travail pour financer des projets de formation collectifs ou individuels et sectoriels ou régionaux.

Les employeurs les plus engagés dans le développement des compétences de leurs employés peuvent s'engager dans une démarche de formation continue de ses employés par la mise en œuvre et l'application d'un processus de développement des compétences lié à la stratégie de l'entreprise, du ministère ou de l'organisme. L'employeur obtient alors un certificat de qualité des initiatives de formation (CQIF) de la Commission des partenaires du marché du travail, le dispensant essentiellement des obligations fiscales rattachées à la comptabilisation et à la déclaration annuelle de ses investissements de formation auprès du ministère du Revenu du Québec.

Les employeurs peuvent aussi verser une partie ou la totalité d'un montant équivalent à 1 % de leur masse salariale à une mutuelle de formation reconnue par la Commission des partenaires du marché du travail. Une mutuelle de formation est un regroupement d'entreprises soucieuses de se doter de ressources et de services communs de formation. Elle vise à structurer, développer et mettre en œuvre des services de formation répondant aux problématiques communes et aux besoins particuliers de la main-d'œuvre d'un secteur d'activité économique.

### ***Comités sectoriels***

Si l'Ontario ne compte qu'un petit nombre de conseils sectoriels, la Commission, au Québec, apporte son soutien à 29 comités sectoriels composés de représentants des employeurs et des syndicats qui connaissent les défis auxquels fait face le marché du travail dans le secteur. Ces comités ont pour but premier de déterminer les besoins particuliers de leur secteur respectif, de proposer des mesures visant à stabiliser l'emploi, de réduire le chômage et de mettre en place des programmes de formation permanente.

En plus de ces comités sectoriels, deux comités s'occupent de l'insertion et de la rétention sur le marché du travail des groupes de personnes aux prises avec des problèmes d'emploi particuliers, à savoir les immigrants et les personnes handicapées. Leur mandat est de déterminer les causes des difficultés d'intégration et de maintien en emploi éprouvées par ces personnes, et de proposer à la Commission des stratégies pour leur offrir un meilleur accès à l'emploi et à la formation afin qu'elles puissent intégrer le marché du travail.

Finalement, cinq autres comités consultatifs se consacrent au service de certains groupes défavorisés en matière d'emploi : les jeunes, les femmes, les adultes soumis à un contrôle judiciaire, les Premières Nations et Inuits, et les travailleurs âgés de 45 ans et plus. Leur rôle consiste à transmettre à la Commission, au Ministère et à Emploi-Québec des avis concernant les stratégies d'intervention à privilégier pour aider ces clientèles à intégrer le marché du travail et se maintenir en emploi.

### ***Les ressources externes pour soutenir l'employabilité et les carrefours jeunesse-emploi***

Emploi-Québec fait appel à plus de 400 ressources externes en employabilité et 110 carrefours jeunesse-emploi (CJE) pour compléter et diversifier son offre de services. La grande majorité de ces ressources externes sont des organismes communautaires visant l'amélioration de l'employabilité. Certains de ces organismes détiennent une expertise unique dans la région où ils sont basés. D'autres se sont spécialisés au fil des années dans l'aide de clientèles particulières telles que les jeunes, les personnes handicapées, les immigrants ou les travailleurs expérimentés.

La collaboration des organismes communautaires en employabilité a contribué, en 2012/13, à 115 579 nouvelles participations aux mesures d'Emploi-Québec visant à faciliter l'intégration et le maintien en emploi.

Pour un certain nombre de groupes cibles, les centres locaux d'emploi comptent sur des services proposés par des organismes non gouvernementaux. Le réseau des carrefours jeunesse-emploi est ainsi l'un des plus importants prestataires de services pour les jeunes. Il a pour mandat d'aider les jeunes adultes âgés de 16 à 35 ans à s'insérer dans la société en les aidant à trouver un emploi ou à retourner à l'école. Le Québec compte 110 bureaux desservant la plupart des MRC et des villes. Les services offerts comprennent des services d'admission et de consultation, d'orientation professionnelle, d'emploi, de formation et d'assistance entrepreneuriale, ainsi qu'un soutien aux projets jeunesse visant à établir des liens entre les jeunes adultes et le milieu du travail et l'école (Gouvernement du Québec, 2009). Plus de 50 000 jeunes âgés de 16 à 35 ans bénéficient annuellement des services offerts dans les 110 CJE.

En 2012/13, les versements d'Emploi-Québec avec les ressources externes se sont élevés à 176.4 millions CAD, et à 45.4 millions CAD pour les carrefours jeunesse-emploi.

## **Enseignement et formation professionnels et techniques**

Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec est responsable des activités d'enseignement en formation générale des jeunes, en formation générale des adultes et en formation professionnelle. Au Québec, l'école secondaire offre cinq années d'enseignement général réparties sur deux cycles. Le premier cycle, de trois ans, permet aux élèves de consolider ce qu'ils ont appris à l'école élémentaire et de commencer à réfléchir à leur avenir professionnel. À partir de la troisième année du secondaire, des matières optionnelles sont ajoutées au programme d'enseignement, afin que les élèves puissent découvrir des disciplines variées. À la fin de la cinquième année, ils reçoivent un diplôme d'études secondaires qui leur permet d'accéder à un établissement collégial, mais pas directement à l'université.

### ***Formation professionnelle***

La formation professionnelle est offerte au secondaire par 70 commissions scolaires et par 29 établissements privés, dont trois sont subventionnés. Les diplômes d'études professionnelles émis par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) sont : le diplôme d'études professionnelles (DEP) et l'attestation de spécialisation professionnelle (ASP). Les commissions scolaires peuvent offrir un diplôme d'établissement pour répondre à certains besoins particuliers, soit l'attestation d'études professionnelles (AEP).

Le MELS définit le contenu des programmes d'études en collaboration avec les partenaires du marché du travail et du réseau scolaire. En vertu de la Loi sur l'instruction publique, le ministre détermine la liste des spécialités professionnelles offertes par chaque commission scolaire en leur accordant des autorisations d'offrir des programmes d'études menant au DEP ou à l'ASP. Les commissions scolaires et les établissements privés sont responsables de l'organisation pédagogique et de la mise en œuvre des programmes d'études professionnelles. Généralement, les cours sont offerts dans des centres de formation professionnelle distincts des écoles secondaires où est offerte la formation générale. La majorité des commissions scolaires disposent d'un service aux entreprises (SAE). Ces derniers sont des acteurs importants dans la mise en place de relations entre les établissements d'enseignement et les entreprises en matière de formation axée sur l'emploi.

Les programmes de formation professionnelle mènent soit au DEP, soit à l'ASP, soit à l'AEP. Au cours du deuxième cycle, 130 programmes menant au DEP, 24 programmes menant à l'ASP et 36 programmes menant à l'AEP sont proposés dans 21 secteurs de formation. Certains de ces programmes débutent pendant la troisième année du secondaire. Ces programmes préparent les élèves à occuper un métier spécialisé. Ces programmes préparent les élèves à occuper un métier spécialisé ou semi-spécialisé. Les détenteurs d'un diplôme d'études professionnelles peuvent poursuivre des études postsecondaires en cégep.

### *Collèges d'enseignement général et professionnel*

Le Québec compte 48 collèges d'enseignement général et professionnel, communément appelés cégeps, et 50 autres établissements (postsecondaires collégiaux). Les cégeps sont des établissements publics, tandis que les autres établissements collégiaux sont des institutions privées, bien que certains soient subventionnés par l'État. Généralement, les cégeps et les collèges privés offrent deux types de programmes : préuniversitaires et techniques. Les programmes préuniversitaires s'échelonnent sur deux ans, et les programmes techniques sur trois ans. Un programme préuniversitaire couvre la substance qui correspond à peu près à l'année supplémentaire d'école secondaire des autres provinces du Canada, laquelle permet de se préparer à un domaine d'études à l'université (par exemple sciences, lettres et sciences humaines, commerce ou arts).

Une fois les études terminées, le gouvernement du Québec délivre un diplôme d'études collégiales (DEC). De plus, les cégeps et les collèges offrent des programmes techniques échelonnés sur trois ans pour les élèves qui désirent embrasser une profession spécialisée. Les programmes techniques permettent aussi d'obtenir un DEC. Bien que ces programmes permettent également d'aller à l'université, ils donnent immédiatement accès au marché du travail. Des programmes de formation continue pour adultes sont également offerts et peuvent conduire à une attestation d'études collégiales (AEC); ils ciblent les élèves reprenant des études après une pause.

### *Centres de transfert de technologie*

Les cégeps ont mis en place la majorité des 31 centres de transfert de technologie du Québec (Gouvernement du Québec, 2008). Dans ces centres, la recherche appliquée porte sur un domaine précis et est menée en collaboration avec des partenaires industriels qui, le plus souvent, soutiennent le plan de développement économique de la MRC où se trouve le centre.

### *Apprentissage en milieu de travail*

Il est aussi possible d'apprendre l'exercice d'un métier en milieu de travail. L'apprentissage en milieu de travail est un processus de transmission des compétences organisé en milieu de travail et axé sur le compagnonnage. L'objectif est la reconnaissance ou la maîtrise des compétences requises par l'exercice d'un emploi et telles que définies dans la norme professionnelle qui fait l'objet d'un consensus sectoriel. À la fin du processus de formation, l'employé se verra décerner un certificat de qualification professionnelle du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

## **Politiques de développement économique**

Au Québec, plusieurs ministères et organismes publics participent au développement économique local du Québec dont le ministère des Finances et de l'Économie et le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire. Le gouvernement projette la mise sur pied d'une Banque de développement économique du Québec gérant les activités locales. Celle-ci superviserait 500 millions CAD de crédits pour les initiatives de développement régional, 200 millions CAD pour l'électrification des transports et le développement des technologies vertes, et 250 millions CAD pour soutenir les régions de la Mauricie, du Centre-du-Québec et d'Asbestos.

Malgré cette possible restructuration, il est prévu que la CRE demeure le principal organisme consultatif en matière de développement local et régional, pendant que les centres locaux de développement s'occuperont de certaines activités locales.

### *Centres locaux de développement*

Les centres locaux de développement (CLD) sont des organismes sans but lucratif créés pour encourager et soutenir l'entrepreneuriat. Le gouvernement provincial et les MRC les financent. Le Québec compte 120 CLD, c'est-à-dire un par MRC ou par ville hors Montréal et Québec. Les CLD ont été mis sur pied en 1998. Toutefois, des changements majeurs ont été apportés en 2004 afin de doter les MRC d'une plus grande autonomie en matière de développement économique local. Les CLD ont pour mandat d'offrir des services techniques et financiers aux entrepreneurs actuels et potentiels, d'élaborer un plan d'action local pour l'économie et l'emploi conformément au plan quinquennal de la CRE, d'établir une stratégie pour l'entrepreneuriat local selon les lignes directrices provinciales et d'être le principal organisme de consultation pour les CLD dans leur secteur fonctionnel.

### *Plan d'action local pour l'économie et l'emploi*

Le Plan d'action local pour l'économie et l'emploi détermine les grandes orientations en matière de développement économique et d'emploi au niveau local, de même que les objectifs et les résultats à atteindre au sein d'une MRC. Généralement, il découle de longues consultations locales et est élaboré conformément au plan quinquennal de la CRE.

En pratique, ce sont les CLD, en étroite collaboration avec d'autres acteurs locaux, qui mettent en place les plans d'action, lesquels prévoient généralement toute une série de mesures propices aux activités des créneaux d'excellence régionaux. Ces créneaux sont définis comme un réseau d'organismes dont les activités sont reliées et interdépendantes; ils sont géographiquement délimités; ils correspondent à un secteur se distinguant par ses capacités et ses produits spécialisés; et ils emploient des chercheurs et une main-d'œuvre très qualifiée. Les créneaux d'excellence servent de point de rencontre pour certaines collaborations entre

les établissements d'enseignement, les employeurs et les autorités. Ils permettent également au gouvernement de minimiser la concurrence entre les MRC face à divers investissements étrangers, et de promouvoir les régions à l'échelle nationale et internationale.

### *Développement des entreprises sociales*

Dans le cadre de sa stratégie économique globale, le Québec a favorisé le développement des entreprises sociales. Dix Centres d'aide aux entreprises, situés dans des zones périurbaines. Ces programmes encouragent le développement économique local et renforcent la capacité des collectivités à concrétiser tout leur potentiel de façon durable.

Dans son budget 2012/13, le gouvernement du Québec a annoncé qu'il prendrait de nouvelles mesures pour appuyer le développement des coopératives au Québec, dont celle consistant à mettre en place le Fonds de co-investissement, qui investira dans de nouvelles coopératives avant et pendant leur démarrage. Ce fonds de 30 millions CAD sera alimenté par des contributions de partenaires tels que les caisses populaires Desjardins, le gouvernement du Québec, la Banque de développement du Canada et Agriculture et Agroalimentaires Canada.

Le Programme de développement des collectivités (PDC), qui relève du gouvernement fédéral, favorise aussi le développement des entreprises sociales au Québec. Le Québec compte 57 Sociétés d'aide au développement des collectivités, situées dans des régions rurales désignées, sous l'autorité de l'Agence de développement économique Canada.

## **Soutenir l'inclusion**

### *Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale*

Une dimension importante des activités du Québec en matière d'aide sociale est la lutte contre la pauvreté, qui a remporté un franc succès. Adoptée en 2002, la loi est une démarche plurielle visant à traiter la pauvreté. Le Québec a privilégié une approche complète en investissant dans les divers services dont les parents ont besoin pour travailler et élever leurs enfants, dont un programme universel de garde des enfants coûtant 7 CAD par jour, un programme d'assurance-médicaments, un programme généreux de congé parental, un crédit d'impôt remboursable pour les parents qui travaillent et une hausse du nombre des logements à loyer modéré (ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2012b).

Le Québec affiche aujourd'hui le plus faible taux de pauvreté infantile et familiale du Canada. En 2002, 9,4% des Québécois avaient un revenu inférieur au seuil de la pauvreté; en 2012, ce taux était de 6,9%, c'est-à-dire le plus faible en 37 ans. Des mesures continuent d'être prises dans ce domaine grâce à un nouveau plan pour 2010-15 axé sur quatre aspects : 1) étudier la manière dont les décisions sont prises au niveau local et régional; 2) développer l'idée que travailler puisse constituer une option attractive et promouvoir l'autonomie individuelle; 3) fournir une garantie de revenu efficace; et 4) améliorer les conditions des familles à faible revenu.

Afin de continuer à engranger des succès dans ce domaine, une attention particulière sera prêtée à différents éléments : collaborer de manière plus étroite, gagner en flexibilité pour mieux satisfaire les exigences particulières des personnes à faible revenu, transmettre aux acteurs locaux et régionaux l'autorité nécessaire à la mise sur pied de projets encourageant la réussite, et veiller à ce que ces mesures continuent de s'appliquer.

### *Autochtones*

Le Secrétariat aux affaires autochtones (SAA) est la structure officielle créée par le gouvernement pour faciliter le dialogue. Sa mission est de maintenir des relations harmonieuses entre les Autochtones et le gouvernement, ainsi qu'entre les Autochtones et la population québécoise en général. Pour ce faire, le Secrétariat élabore les politiques gouvernementales en milieu autochtone, conduit la négociation d'ententes et conseille les autres ministères concernés par la négociation. Il agit aussi comme le protecteur des droits reconnus aux Autochtones, y compris dans certaines conventions. Cela s'exprime notamment par la négociation d'ententes, la diffusion d'informations appropriées et un soutien au développement social, économique et culturel des Premières Nations et des Inuits.

Le Secrétariat doit aussi coordonner toute l'action gouvernementale en milieu autochtone. Il est chargé d'assurer la cohérence des politiques, interventions, initiatives et positions des divers ministères et organismes du Québec engagés dans cette action. À cette fin, il collabore étroitement avec les coordonnateurs ministériels en milieu autochtone, qu'il rencontre sur une base régulière. Créée en 1978 en même temps que le Secrétariat, l'assemblée des coordonnateurs ministériels est un forum d'échange d'informations et de concertation de l'action gouvernementale.

### *Politiques et programmes pour les immigrants*

Le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC) du Québec est le principal ministère en matière de politiques et de programmes d'immigration au Québec. Il offre divers programmes et services aux immigrants de la province.

Le Québec possède son propre service d'immigration, qui est géré selon une entente passée avec le gouvernement fédéral. Immigration Québec est responsable de l'établissement des nouveaux immigrants, du soutien à l'intégration, dont l'apprentissage du français et la reconnaissance des titres de compétences et des compétences, et de l'aide à la recherche d'emploi. En 2012, environ 55 062 personnes ont immigré au Québec. La grande majorité d'entre eux (84%) s'est établie dans la région du Grand Montréal, et 5% à Québec (Citoyenneté et Immigration Canada, 2012). Bien que cette immigration soit à 68% de nature économique, elle n'est pas un facteur important de la croissance de la main-d'œuvre en dehors de ces deux grands centres urbains.

Le système de reconnaissance des titres de compétences s'améliore de plus en plus au niveau fédéral et provincial. Le Québec met en place des actions particulières pour obtenir la reconnaissance des titres de compétences étrangers des immigrants. Les compétences informelles peuvent être reconnues en vertu de programmes d'apprentissage et de reconnaissance offerts dans les cégeps et les commissions scolaires. Toutefois, ces activités varient considérablement d'un établissement à l'autre.

## Références

- Citoyenneté et Immigration Canada (2012), Faits et chiffres, disponible à l'adresse [www.cic.gc.ca/english/pdf/research-stats/facts2012.pdf](http://www.cic.gc.ca/english/pdf/research-stats/facts2012.pdf).
- Commission des partenaires du marché du travail (2012), *Rapport d'Activité 2011-2012*.
- Commission des partenaires du marché du travail (2011), *Plan Stratégique 2011-2014*.
- Développement des ressources humaines Canada (1997), *Entente de mise en œuvre Canada-Québec relative au marché du travail*, Ottawa, Canada.
- Emploi et développement social Canada (2013), *Bulletin sur le marché du travail – Québec: 2012*, disponible à l'adresse [www.rhdcc.gc.ca/fra/emplois/imt/publications/bulletins/qc/annuelle2012.shtml](http://www.rhdcc.gc.ca/fra/emplois/imt/publications/bulletins/qc/annuelle2012.shtml).
- Emploi-Québec (2012), *Plan d'Action 2012-2013*, Québec, Canada.
- Fortin P., L. Godbout et S. St-Cerny (2013), *L'impact des services de garde à contribution réduite du Québec sur le taux d'activité féminin, le revenu intérieur et les budgets gouvernementaux*, Revue Interventions économiques, 47.
- Gouvernement du Québec (2012), *Budget 2012-2013: Le Québec et la Lutte Contre la Pauvreté*, Québec, Canada.
- Gouvernement du Québec (2009), *Enrichir le Québec de sa relève : Stratégie d'action jeunesse 2009-2014*, Québec, Canada.
- Gouvernement du Québec (2008), *Rapport D'évaluation de la Performance Du Dispositif des Centres Collégiaux de Transfert de Technologie (CCTT)*, Québec, Canada.
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale (2012a), *Rapport Annuel de Gestion 2010-2011*, Québec, Canada.
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale (2012b), *La pauvreté, les inégalités et l'exclusion sociale au Québec : vers l'horizon 2013, État de situation 2011*, Québec, Canada.
- Statistique Canada (2011), *Chiffres de population et des logements, Canada, provinces et territoires, recensements de 2011 et 2006*, Ottawa, Canada.



## *Chapitre 4*

### **Panorama des régions ayant fait l'objet d'une étude de cas en Ontario et au Québec**

*Afin de mieux comprendre le rôle que joue la scène locale en matière de création d'emplois et de productivité, cette étude analyse les activités locales de quatre régions ayant fait l'objet d'une étude de cas en Ontario et au Québec : 1) Hamilton (Ontario), 2) Thunder Bay (Ontario), 3) Mauricie (Québec) et 4) Estrie (Québec).*

*Ce chapitre décrit le marché du travail, l'économie et les services d'emploi et de formation des quatre régions ayant fait l'objet d'une étude de cas. Il présente également les résultats d'un outil statistique du Programme LEED de l'OCDE s'intéressant à la relation qui existe entre l'offre et la demande à l'échelle infranationale.*

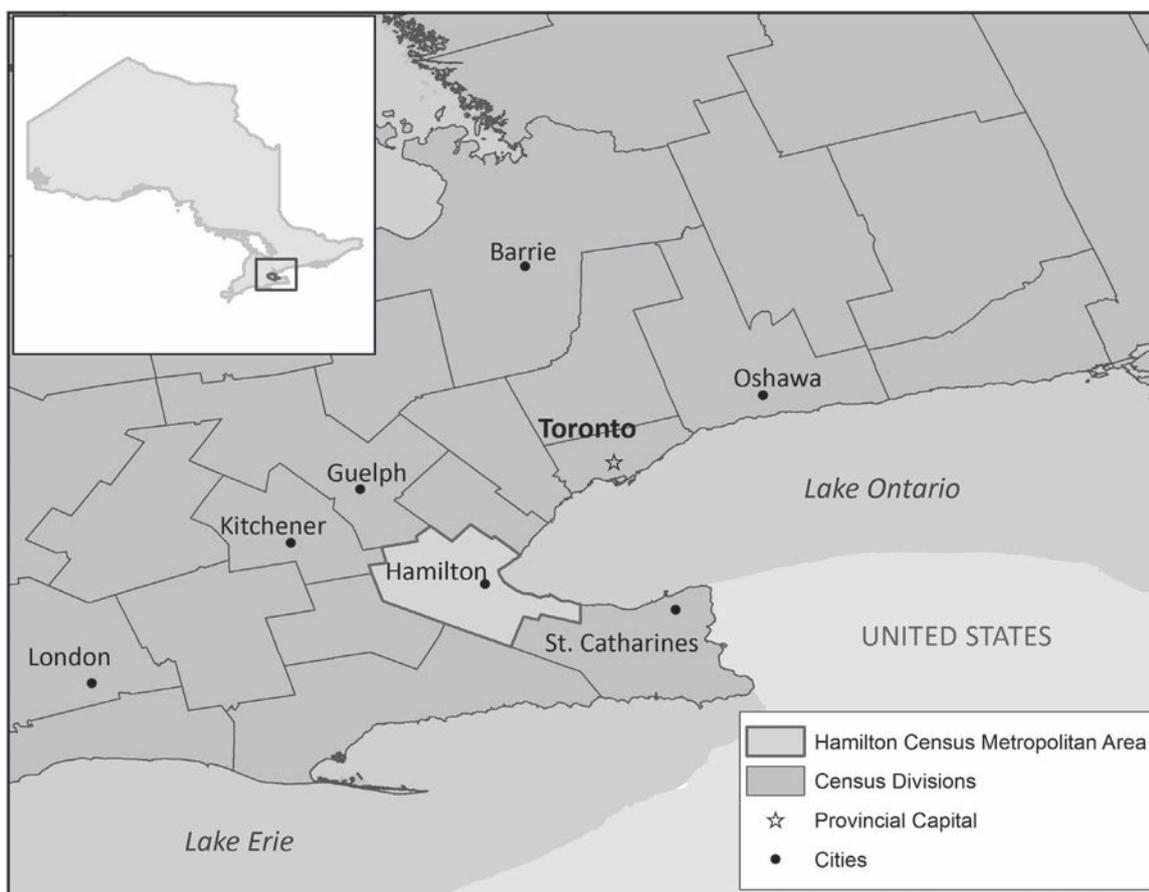
## Vue d'ensemble

Des analyses approfondies ont été réalisées dans quatre régions de l'Ontario et du Québec déterminées après consultation entre l'OCDE et un groupe directeur de représentants des gouvernements fédéraux et provinciaux. En Ontario, l'étude a porté sur les activités locales de Thunder Bay et de Hamilton, et au Québec, sur celles de la Mauricie et des Cantons-de-l'Est, également appelés Estrie.

### *Hamilton, Ontario*

Troisième ville de l'Ontario par la taille et neuvième centre urbain du Canada par la population, Hamilton est située au sud-ouest de Toronto sur le lac Ontario. En 2011, Hamilton comptait 519 949 habitants (Statistique Canada, 2011a). La ville possède un riche patrimoine industriel, car Stelco, importante aciérie, y a été fondée en 1910, suivi de Dofasco deux ans plus tard. À leur période la plus florissante, ces deux entreprises produisaient 60 % de l'acier du Canada, ce qui a valu l'appellation de « ville de l'acier » à Hamilton. En 1914, ce fut au tour de Procter & Gamble de s'installer dans la ville. Au milieu des années 1980,

Figure 4.1. Carte de Hamilton



l'industrialisation a connu un déclin en raison des ajustements structurels de l'économie mondiale et d'une préférence pour les industries plus axées sur les services. Face à ces défis, Hamilton a recentré sa base industrielle sur les services et la fabrication haut de gamme.

En 2011, Hamilton se classait quatrième derrière Toronto, Vancouver et Calgary, avec 23.5%, pour la part de la population née à l'étranger (Statistique Canada, 2011b). La proportion d'immigrants récemment installés au Canada et établis à Hamilton entre 2006 et 2011 était 1.6% ou 18 775 immigrants.

### *Services de développement économique et de création locale d'emplois de Hamilton*

Les efforts déployés en matière de développement économique local visent à s'assurer que les employeurs ont facilement accès à des urbanistes, des agents de zonage et d'autres acteurs du soutien au développement économique. L'attention que la ville a portée au développement économique a suscité l'intérêt au Canada; pour ces raisons, plusieurs grandes entreprises sont venues s'installer à Hamilton au cours des deux dernières années. Aliments Maple Leaf Inc. a décidé d'y construire une usine de transformation moderne, ce qui a permis de créer plus de 600 emplois. Dernièrement, d'autres entreprises se sont établies à Hamilton, dont Canada Bread, Carstar & Parrish et Heimbecker (Ville de Hamilton, 2012).

Hamilton compte sept prestataires de services d'Emploi Ontario qui aident les chômeurs à trouver un emploi. Ces prestataires de services à but non lucratif, comme Emploi Hamilton, desservent la ville depuis 34 ans. Outre ces prestataires, des organismes tels que les services d'emploi Path offrent des services spécialisés pour les personnes handicapées. Les YMCA proposent des services généraux à l'ensemble de la population et des services spécialisés aux immigrants et aux jeunes. Le Collège Boréal aide les demandeurs d'emploi francophones. Goodwill Amity Group, VPI Employment Services et le Collège Mohawk offrent des services d'emploi à la population dans son ensemble.

### *Formation professionnelle et enseignement à Hamilton*

L'Université McMaster fait partie des plus importantes universités du Canada; en 2012, elle accueillait 21 025 élèves de premier cycle à temps plein et 3 436 élèves dans les autres cycles à temps plein. Avec 325.9 millions CAD de recettes tirées de la recherche subventionnée, l'Université McMaster se classe sixième pour l'intensité de la recherche (une mesure des recettes de la recherche par enseignant à temps plein), qui avoisine 248 600 CAD par enseignant. Avec plus de 7 300 salariés, l'Université McMaster est le cinquième employeur de la région du Grand Hamilton. Ses capacités de recherche sont essentielles pour la transformation économique de la ville. L'université McMaster joue un rôle central dans plusieurs secteurs de l'économie, notamment en sciences de la vie.

Le Collège Mohawk fait partie des collèges les plus renommés du Canada. Il a joué un rôle important dans la restructuration du programme d'apprentissage et de formation professionnelle de l'Ontario. Il compte 11 000 élèves à temps plein et plus de 4 000 élèves inscrits dans ses 22 programmes d'apprentissage, sans compter 46 000 élèves inscrits dans ses programmes de formation continue. Le Collège Mohawk offre des diplômes d'études collégiales de l'Ontario d'un ou de deux ans, des diplômes d'études collégiales de l'Ontario (niveau avancé) de trois ans, des certificats d'études collégiales de l'Ontario d'un an et, en collaboration avec l'Université McMaster, des programmes de collaboration de l'Ontario de quatre ans. Le Collège Mohawk se spécialise en sciences de la santé et de l'ingénieur. Il forme la plupart des apprentis de l'Ontario et offre de nombreux programmes de formation

continue, notamment en anglais langue seconde (ALS) pour les immigrants, en rattrapage scolaire (alphabétisation et niveau secondaire) et en préapprentissage.

Outre le Collège Mohawk, le Centre d'accès du Collège Boréal à Hamilton propose une large gamme de programmes d'enseignement postsecondaire, de services d'intégration des migrants et de services connexes pour les entreprises et collectivités locales en français.

### ***Thunder Bay, Ontario***

Avec 108 359 habitants, Thunder Bay est la municipalité la plus peuplée du nord-ouest de l'Ontario, et la deuxième municipalité la plus peuplée du nord de l'Ontario après la région du Grand Sudbury (Statistique Canada, 2011b). La ville est souvent appelée « Tête du lac » ou « Tête des Grands Lacs », car elle se situe à la fin des Grands Lacs. Elle est née de la fusion des villes de Fort William et de Port Arthur et des cantons géographiques de Neebing et de McIntyre.

Thunder Bay est depuis bien longtemps une plaque tournante du secteur forestier et des expéditions dégroupées est-ouest, principalement pour les céréales des prairies canadiennes. Les principaux employeurs du secteur forestier sont Resolute Forest Products et Buchanan Forest Products, avec plus de 1 500 salariés. Bombardier Transport a une usine à Thunder Bay qui, grâce à quelque 800 ouvriers, fabrique des véhicules de transports en commun et leurs équipements. Les autres employeurs principaux sont le gouvernement et l'enseignement postsecondaire.

La ville s'est efforcée d'attirer des industries axées sur le savoir, notamment dans les domaines de la médecine moléculaire et de la génomique. La perspective de plusieurs milliers d'emplois dans le secteur minier et le développement du « Cercle de feu » représentent des emplois potentiels pour la région.

Figure 4.2. Carte de la région de Thunder Bay



### *Services de développement économique et de création locale d'emplois de Thunder Bay*

La Commission de développement économique pour la communauté (CDEC) de Thunder Bay supervise le développement économique de Thunder Bay. En 2006, la CDEC s'est constituée en organisme autonome. Elle s'occupe du développement, de la fidélisation et de l'expansion des entreprises, du soutien à l'entrepreneuriat, de l'ouverture de débouchés, et de la collecte et de l'évaluation des principales données commerciales.

La CDEC reçoit les demandes de projet officielles qui contribueront au développement économique. Elle réagit rapidement aux nouvelles opportunités et initiatives afin d'obtenir des financements directs de la part du gouvernement et du secteur privé. Elle est très active dans les domaines minier (possibilité de 7 000 emplois directs et 20 000 emplois connexes), forestier (nouveaux forestiers à valeur ajoutée), des transports, de l'énergie classique et de l'énergie verte, et des sciences de la santé.

Thunder Bay compte deux prestataires de services d'Emploi Ontario : 1) Your Employment Services (YES) et 2) le Collège de la Confédération. Tous deux s'adressent à tous les types de clients.

### *Enseignement et formation professionnels à Thunder Bay*

L'Université de Lakehead, un petit établissement de 7 900 élèves à temps plein, est située dans le nord-ouest de la province. Sa population étudiante autochtone est la plus importante du Canada. L'université compte neuf facultés, mais elle est surtout connue pour son laboratoire Paleo-DNA et l'École de médecine du Nord de l'Ontario (EMNO) lancée avec l'Université Laurentienne en 2005. L'EMNO a un certain nombre de centres d'enseignement dans le Nord et réalise des avancées majeures dans l'accès des collectivités éloignées à la médecine. Récemment, l'Institut des politiques du Nord a été mis sur pied afin d'effectuer de la recherche sur les problèmes propres à la région et de mieux positionner les dirigeants communautaires en leur procurant des analyses de l'action publique régionale.

Le Collège de la Confédération a été fondé en tant qu'école professionnelle en 1967. Depuis, il est devenu un institut d'arts et de technologie qui dessert la vaste région du nord-ouest de l'Ontario grâce à son campus principal de Thunder Bay et huit autres campus dans la région. Il offre divers programmes et services d'enseignement régionaux, dont des programmes postsecondaires à temps plein, des cours à temps partiel avec ou sans crédit, des programmes spécialisés pour les entreprises et l'industrie, des programmes préalables à l'emploi et de formation professionnelle, des programmes d'apprentissage, des programmes coopératifs de formation et des programmes de formation en entreprise. Le Collège de la Confédération compte 3 200 élèves postsecondaires à temps plein, 410 apprentis, 550 élèves en formation d'adulte et 17 000 élèves à temps partiel et en formation continue. Il est à la pointe de travaux d'avancement dans le secteur minier grâce à un programme de préparation minière conçu pour préparer la main-d'œuvre de la région à l'expansion future dans le domaine des ressources minérales.

### *Mauricie, Québec*

La région de la Mauricie est située au centre du Québec, à peu près à mi-chemin entre Montréal et Québec. Elle comprend six territoires dont trois MRC (municipalités régionales de comté), englobant les villes de Trois-Rivières et de Shawinigan, ainsi que les MRC des Chenaux, de Maskinongé, de Mékinac et de la Tuque. En 2011, la Mauricie comptait

262 399 habitants, en hausse de 1.8 % depuis 2006 (Statistique Canada, 2011a). La ville de Trois-Rivières compte 129 519 habitants (50 % de la population de la région) et Shawinigan accueille 51 083 habitants (environ 20 %).

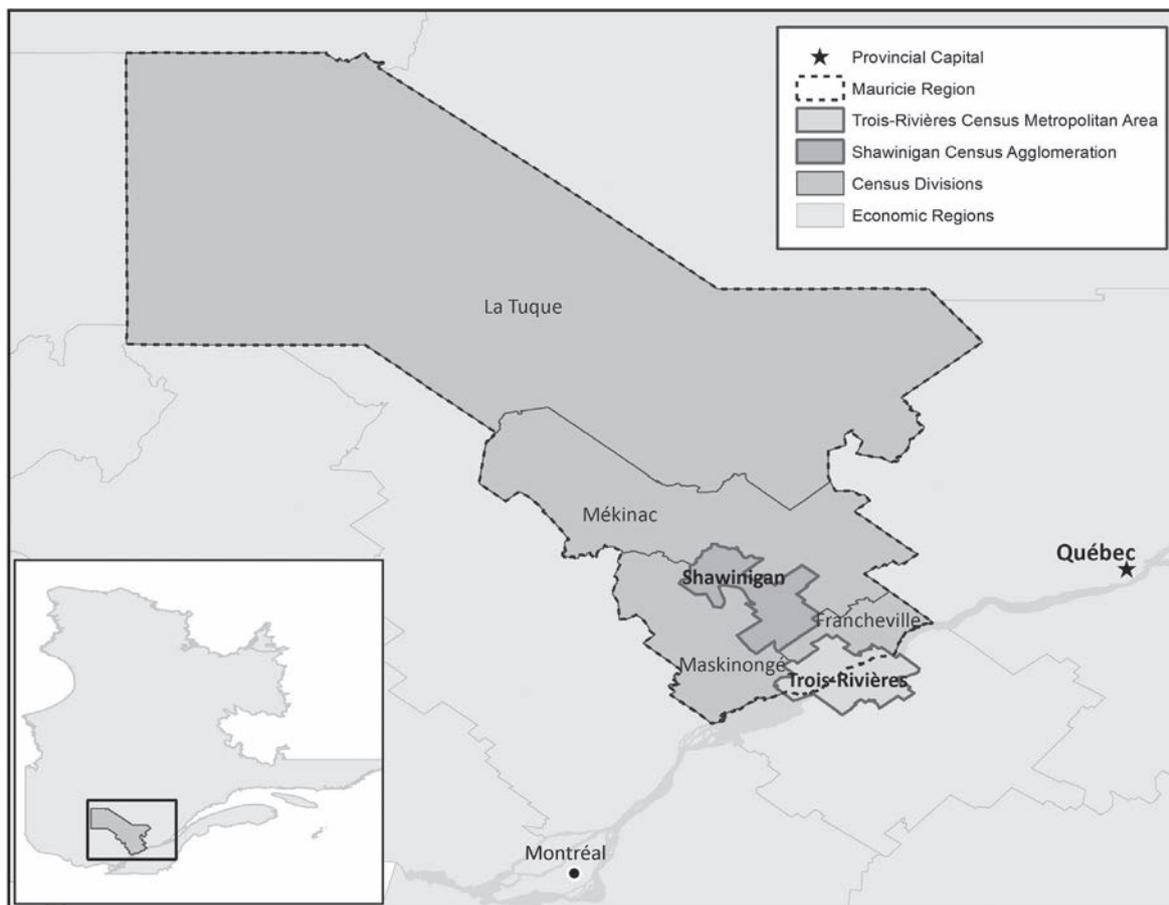
### *Services de développement économique et de création locale d'emplois de la Mauricie*

La Direction régionale d'Emploi-Québec de la Mauricie est située à Trois-Rivières. La région compte six centres locaux d'emploi (CLE) : un à Trois-Rivières, un à Shawinigan, un à La Tuque, les trois autres se trouvant dans les villes des autres MRC. De plus, la Mauricie compte six carrefours jeunesse-emploi, c'est-à-dire un dans chaque territoire de la région.

Les services sont offerts aux demandeurs d'emploi et aux employeurs désirant pourvoir des postes. Les clients sont surtout des travailleurs peu qualifiés qui reçoivent des prestations d'AE ou d'aide sociale.

La Mauricie compte six Centre locaux de développement (CLD), soit un par territoire. Le CLD de Shawinigan a mis sur pied un nouveau centre de développement de l'entrepreneuriat. Une attention particulière est portée à l'entrepreneuriat en raison des changements structuraux de l'économie locale qui ont entraîné le déclin du secteur manufacturier. À Trois-Rivières, le CLD profite de la présence régionale de l'université et se concentre sur le développement du Parc Micro Sciences et d'un aéroport municipal.

Figure 4.3. Carte de la Mauricie



### *Enseignement et formation professionnels en Mauricie*

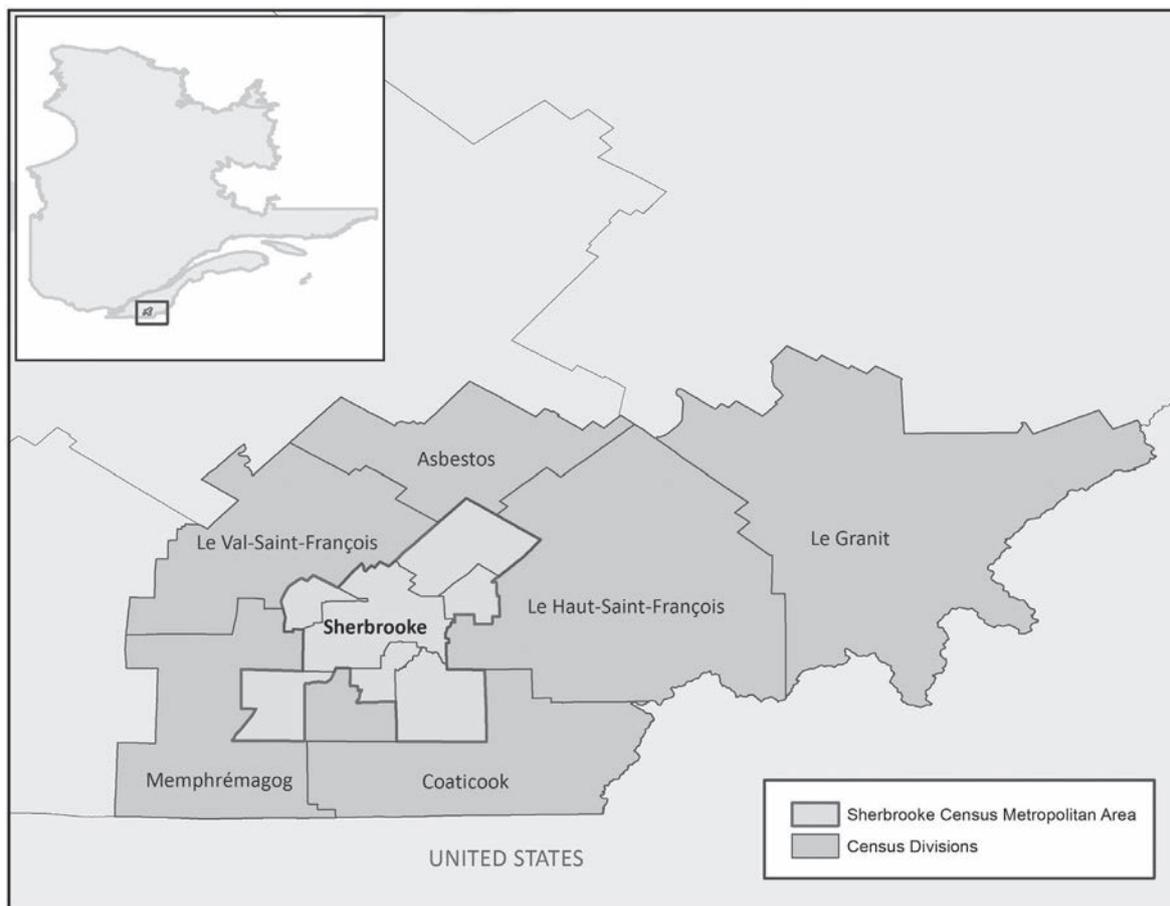
L'Université du Québec à Trois-Rivières est la seule université de la région. Elle compte environ 12 500 élèves inscrits dans plus de 165 programmes. Elle est très présente auprès des employeurs et est considérée comme un élément crucial du développement économique de la ville et de la région. À Trois-Rivières, le cégep compte 4 400 étudiants inscrits dans 26 programmes techniques. La ville compte également un autre établissement collégial d'enseignement privé. À Shawinigan, un autre collège communautaire public dessert la population locale.

La Table régionale de l'éducation de la Mauricie (TREM), a été mise en place en 2002 et regroupe les établissements d'enseignement secondaires, collégiaux et universitaires, Emploi-Québec, la CRE, les représentants des ministères provinciaux et les acteurs de la société civile préoccupés par l'éducation, à l'instar du Forum régional de la jeunesse.

### *Estrie*

La région de l'Estrie comprend 7 MRC, est située au sud du fleuve Saint-Laurent à environ une heure à l'est de Montréal et compte 312 150 habitants, dont la majorité réside à Sherbrooke (158 056 habitants). Sa population de l'Estrie est à 36 % rurale, contre 19,5 % de la population du Québec dans son ensemble (Statistique Canada, 2011).

Figure 4.4. Carte de l'Estrie



### *Services de développement économique et de création locale d'emplois de l'Estrie*

La Direction régionale d'Emploi-Québec de l'Estrie se trouve à Sherbrooke. L'Estrie compte sept Centres locaux d'emploi et sept carrefours jeunesse-emploi. L'Estrie compte sept CLD, soit un dans chaque MRC. Le CLD de Sherbrooke, Sherbrooke Innopole, s'active autour de six filières clés : sciences de la vie, technologies propres, technologies de l'information et des communications (TIC), microtechnologies et nanotechnologies, et fabrication de pointe – en phase avec les créneaux d'excellence de la région. Le CLD de Haut Saint-François s'est particulièrement intéressé au côté rural de sa population en collaborant avec le secteur agroforestier et en tentant de trouver des innovations d'origine locale.

La CRE implique les acteurs locaux dans l'élaboration de son plan quinquennal (2013-18) pour la région. Le plan actuel (2008-12) aligne six objectifs : protéger et développer le capital naturel de la région, soutenir les entreprises et l'entrepreneuriat, améliorer le niveau d'études et la santé des citoyens, stimuler l'activité économique future de la région, encourager le développement rural et renforcer la solidarité entre les principaux acteurs de la région.

### *Formation professionnelle, technique et universitaire en Estrie*

L'Estrie compte deux universités situées à Sherbrooke et deux établissements collégiaux : un cégep, qui compte 6 200 étudiants à Sherbrooke, et le collège Champlain, un établissement anglophone, situé à Lennoxville. Par ailleurs, quatre commissions scolaires (trois francophones et une anglophone) couvrent le territoire de l'Estrie. Huit centres de formation professionnelle et deux établissements privés offrent des programmes d'études professionnelles. Les Commissions scolaires ont mis sur pied des services d'aide aux entreprises (SAE) afin de mieux prendre en compte les besoins de ces dernières.

L'Estrie a connu un problème de décrochage scolaire et un plan d'action a été mis sur pied par la Table estrienne de concertation interordres en éducation, qui regroupe les principaux acteurs traitant les enjeux d'enseignement dans la région, pour remédier à la situation. De nombreux jeunes sont ainsi retournés à l'école. Toutefois, le problème n'est pas entièrement réglé car les chômeurs résiduels sont bien moins avancés dans leur préparation à l'emploi.

## **Vue d'ensemble de l'emploi et des marchés du travail dans les quatre régions des études de cas**

La comparaison des quatre études de cas en Ontario et au Québec fait apparaître des dynamiques de l'économie et de l'emploi différentes. Cette section porte sur les caractéristiques du marché du travail de chaque région et sur les résultats de l'analyse de la relation qui existe entre l'offre et la demande au niveau local.

### *Caractéristiques du secteur de l'emploi*

Le tableau 4.1 reprend les taux de chômage, d'activité et d'emploi des quatre études de cas en 2013. La Mauricie présente le taux de chômage le plus élevé (9.4%), tandis que Thunder Bay présente le taux le plus faible (6.0%). La Mauricie présente également des taux d'activité (53.4%) et d'emploi (48.3%) très faibles par rapport aux autres régions. Thunder Bay présente les taux d'activité (64.1%) et d'emploi (60.2%) les plus élevés.

Tableau 4.1. Indicateurs relatifs à l'emploi dans les régions des quatre études de cas, 2013 (%)

	Ontario		Québec	
	Hamilton	Thunder Bay	Estrie	Mauricie
Taux de chômage	6.4	6.0	6.3	9.4
Taux d'activité	63.8	64.1	62.7	53.4
Taux d'emploi	59.7	60.2	58.8	48.3

Source: Statistics Canada, 2013.

### *Dynamique de la main-d'œuvre*

Une économie dynamique est une économie dans laquelle des emplois se créent et se détruisent sans cesse, même si le taux d'emploi net varie très peu. Le tableau 4.2 détaille les changements intervenus dans le domaine de l'emploi de 2008 à 2012 dans les quatre études de cas, par rapport à la moyenne provinciale et fédérale. Malgré une situation favorable en 2010/11, les régions de l'Estrie et de la Mauricie ont subi une baisse de l'emploi en 2011/12, alors que le Québec connaissait une croissance nette de l'emploi. En 2011/12, le taux d'emploi net a augmenté à Thunder Bay tandis qu'il a baissé à Hamilton et en Ontario. Thunder Bay est la seule région dont le taux de croissance a reculé en 2010/11. En 2008/09, la récession mondiale a eu des répercussions sur trois régions, sauf en Estrie où le taux de croissance des emplois a augmenté.

Tableau 4.2. Variations du taux d'emploi net, 2008-12 (%)

	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
<b>Canada</b>	-1.9	0.0	0.1	0.0
<b>Québec</b>	-1.2	0.4	-0.1	-0.1
<b>Estrie</b>	1.2	-3.7	2.8	-3.6
<b>Mauricie</b>	-1.8	0.6	1.6	-3.1
<b>Ontario</b>	-2.4	0.2	0.3	-0.3
<b>Thunder Bay</b>	-2.4	0.3	-0.1	1.2
<b>Hamilton</b>	-0.7	-1.1	-6	-0.4

Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active.

### *Structure industrielle*

La structure industrielle dicte les types d'emplois d'une région et les qualifications que les salariés doivent posséder pour trouver un emploi. Le tableau 4.3 reprend l'emploi par secteur industriel des quatre études de cas. L'Estrie et la Mauricie dépendent plus du secteur manufacturier, qui représente 18.9% et 14.3% de leur structure d'emploi, mais 12.8% à Hamilton, et seulement 5.7% à Thunder Bay, taux le plus bas des quatre régions. Les emplois du secteur public ont un grand poids dans les quatre études de cas, notamment dans les soins de la santé et l'aide sociale, les services éducatifs et l'administration publique (plus de 25% des emplois dans les quatre régions). Le commerce représente également un secteur d'emploi important. Les secteurs de la foresterie, des mines, de la pêche, des carrières et de l'extraction de pétrole et de gaz sont davantage pourvoyeurs d'emplois à Thunder Bay (2.6% des emplois).

Tableau 4.3. Taux d'emploi par secteur, 2012 (%)

	Ontario		Québec	
	Hamilton	Thunder Bay	Estrie	Mauricie
Agriculture	1.5	-	2.1	2.7
Foresterie, pêche, mines, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz	-	2.6	-	1.4
Services publics	0.6	-	-	1.6
Construction	7.1	6.6	4.6	6.5
Fabrication	12.8	5.7	18.9	14.3
Commerce	16.3	14.1	12.7	16.3
Transport et entreposage	4.7	4.8	3.0	3.8
Finance, assurances, immobilier et location	7.2	4.4	5.4	3.0
Services professionnels, scientifiques et techniques	6.6	5.2	5.5	3.8
Services aux entreprises, services relatifs aux bâtiments et autres services de soutien	4.2	3.9	3.4	3.2
Services d'enseignement	8.6	10.5	8.9	6.3
Soins de santé et assistance sociale	1.6	17.5	16.3	17.2
Information, culture et loisirs	4.4	4.4	2.9	4.3
Hébergement et restauration	5.8	7.7	6.2	6.5
Autres services	3.8	3.9	5.0	4.5
Administrations publiques	3.6	6.7	4.1	4.7

Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active.

### Équilibre entre l'offre et la demande

Dans le cadre du projet « Les compétences à l'appui de la compétitivité » lancé en 2009, le Programme LEED de l'OCDE a mis sur pied un outil de diagnostic statistique qui aide à comprendre l'équilibre entre l'offre et la demande des marchés du travail locaux (régions de niveau territorial 3). Selon cette méthode, l'économie locale peut entrer dans l'une des quatre catégories suivantes : équilibre à faible niveau de compétences, lacunes dans les compétences et pénuries de compétences, excédent de compétences et équilibre à niveau élevé de compétences.

#### Encadré 4.1. Explication de l'outil diagnostique

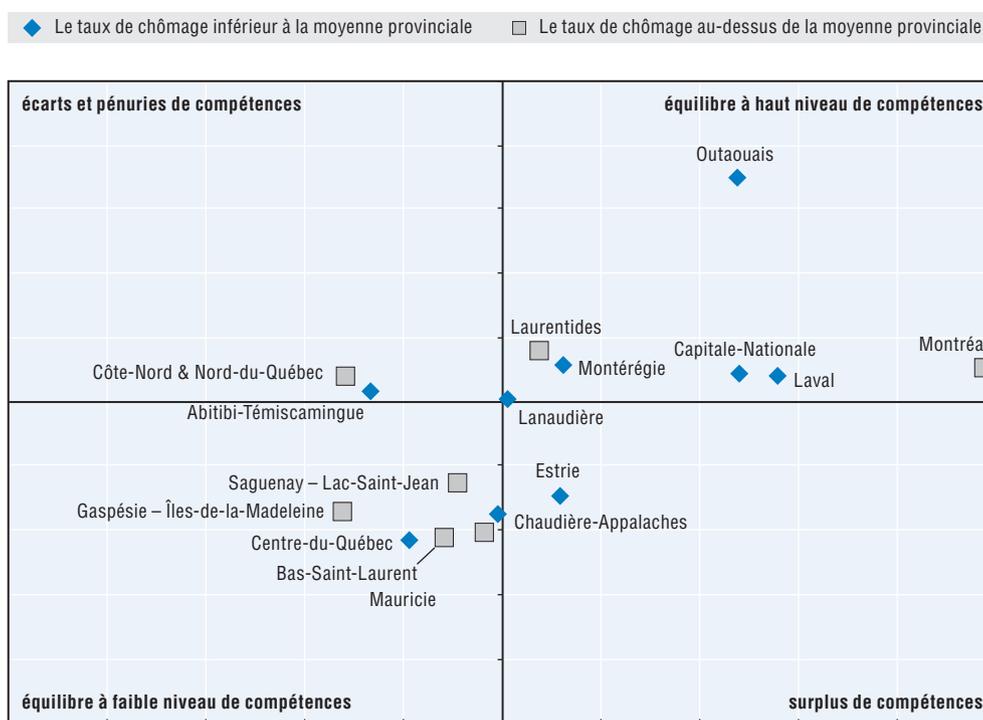
Un indice composite a été créé afin d'évaluer la demande de compétences. Cet indice comprend le pourcentage de la population occupant des métiers à compétences moyennes ou élevées et la valeur ajoutée brute (VAB) par travailleur. L'offre de compétences a été évaluée selon le pourcentage de la population détenant un diplôme d'études postsecondaires. Les indices sont normalisés à l'aide de la méthode interdécile et comparés à la médiane nationale. L'analyse est effectuée dans les régions de niveau territorial 3 (régions dont la population compte environ de 150 000 à 180 000 habitants).

De plus amples renseignements sur la méthodologie sont disponibles dans Froy, F., S. Giguère et M. Meghnagi (2012), « Skills for Competitiveness: A Synthesis Report », Documents de travail du Programme LEED de l'OCDE concernant le développement de l'économie et la création d'emplois au niveau local (LEED), n° 2012/09, Éditions OCDE.

Figure 4.5. Équilibre entre l'offre et la demande, Ontario, 2011



Figure 4.6. Équilibre entre l'offre et la demande, Québec, 2011



Les figures 4.5 et 4.6 illustrent les performances relatives de l'économie locale de l'Ontario et du Québec en 2011 par rapport au taux de chômage provincial. Cet outil de diagnostic peut fournir aux décideurs des renseignements importants sur la relation entre l'offre et la demande pour fonder leurs politiques locales. Il peut également les aider à savoir si certains endroits présentent un déséquilibre de compétences.

En Ontario, Thunder Bay (qui fait partie de la région économique du Nord-Ouest) et Hamilton (qui fait partie de la région de Hamilton-Péninsule du Niagara) présentent des taux de chômage inférieurs à la moyenne provinciale. La région économique de Hamilton-Péninsule du Niagara se situe entre l'équilibre à niveau élevé de compétences et les lacunes dans les compétences, tandis que la région du Nord-Ouest se situe entre les lacunes dans les compétences et l'équilibre à faible niveau de compétences. Toronto et Ottawa font partie du quadrant de l'équilibre à niveau élevé de compétences, ce qui veut dire que les compétences à niveau élevé y répondent relativement bien à la demande élevée des employeurs. Dans les autres pays de l'OCDE, les centres métropolitains font généralement partie de ce même quadrant. Les données relatives à l'Ontario couvrent les régions économiques, alors que les études de cas procèdent à une légère désagrégation, qu'il n'est pas possible d'extraire en raison de la façon dont Statistique Canada recueille les données et les renseignements.

La figure 4.6 illustre les résultats de l'analyse pour le Québec. Les deux études de cas sont situées dans le bas de la figure, ce qui veut dire qu'elles présentent une demande de compétences inférieure à la moyenne provinciale. Le pourcentage d'emplois à compétences moyennes et élevées dans ces régions est donc inférieur à celui des autres régions du Québec. L'Estrie présentent une offre de compétences relativement élevée et font partie du quadrant d'excédent de compétences, indiquant que les emplois dans la région n'utilisent probablement pas efficacement les compétences, tandis que la Mauricie fait partie du quadrant de l'équilibre à faible niveau de compétences. Cela voudrait dire que la région compte plus d'emplois à faible qualification que les autres régions de la province. En ce qui concerne la ville de Québec, il est intéressant d'observer que cette grande ville se situe près des quadrants de l'équilibre à niveau élevé de compétences et de l'excédent des compétences, signe que la région offre relativement plus d'emplois, que les employeurs pourraient utiliser plus efficacement par des postes à valeur ajoutée plus élevée.

Dans les deux provinces, le lien qui existe entre le fait de faire partie du quadrant de l'équilibre à niveau élevé de compétences et de présenter un taux de chômage inférieur à la moyenne provinciale est ténu. Il n'existe pas de tendance ni de regroupement évidents, ce qui veut dire que la corrélation entre les deux variables n'est pas positive.

## Références

- Emploi-Québec Estrie (2013), *Bilan des Réalisations de 2011-2012*, Montreal, Canada.
- Emploi-Québec Mauricie (2011), *Plan d'Action Régional 2011-2012*, Montreal, Canada
- Froy, F., S. Giguère and M. Meghnagi (2012), "Skills for Competitiveness: A Synthesis Report", *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers*, No. 2012/09, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5k98xwskmvr6-en>.

Planification de main d'œuvre de Hamilton (2012), *Plan du marché du travail de 2012*, Hamilton, Canada

Statistique Canada (2011a), *Population and dwelling counts, for Canada, provinces and territories, 2011 and 2006 censuses*, Ottawa, Canada.

Statistique Canada (2011b), *National Household Survey*, Ottawa, Canada

Statistique Canada (2009), *Immigration au Canada : un portrait de la population née à l'étranger, Recensement de 2006 : résultats : Portrait des principales régions métropolitaines*, Ottawa, Canada.

Ville de Hamilton (2012), *2012 Annual Report to the Community*, disponible à l'adresse [www.hamilton.ca/HealthandSocialServices/PublicHealth/2012AnnualReportToTheCommunity.htm](http://www.hamilton.ca/HealthandSocialServices/PublicHealth/2012AnnualReportToTheCommunity.htm).



## *Chapitre 5*

### **Principaux constats du tableau de bord « Création locale d'emplois »**

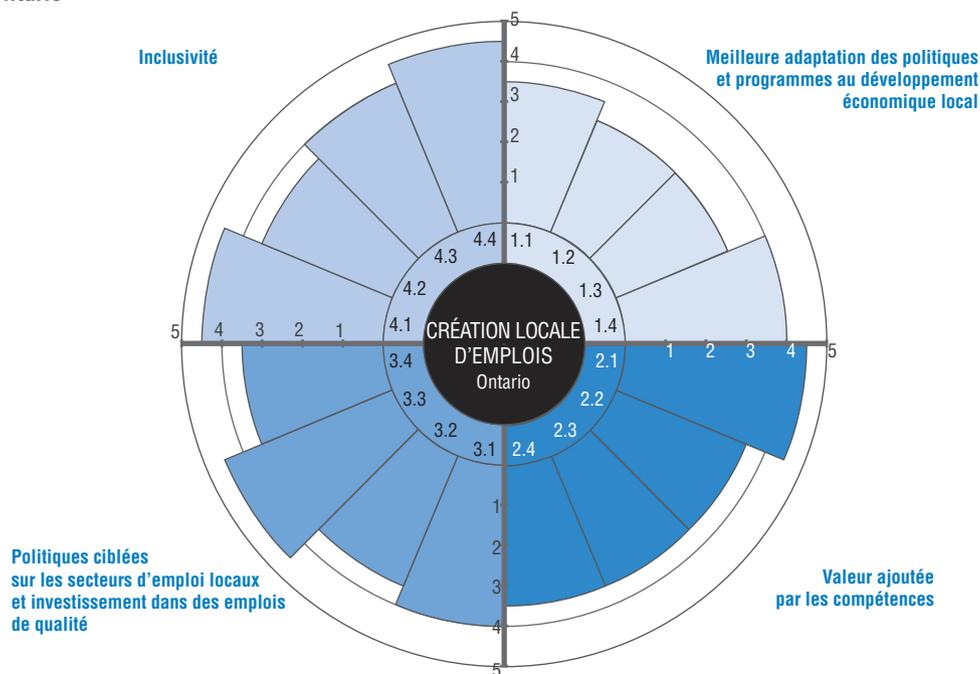
*Ce chapitre décrit les conclusions du tableau de bord « Création locale d'emplois » de l'Ontario et du Québec. Ces conclusions sont abordées selon les quatre thèmes de l'étude : 1) adaptation des politiques et des dispositifs au développement économique local, 2) valeur ajoutée par les compétences, 3) politiques ciblant les secteurs d'emplois locaux et investissement dans des emplois de qualité, et 4) ciblage des politiques sur les groupes fragiles.*

## Vue d'ensemble

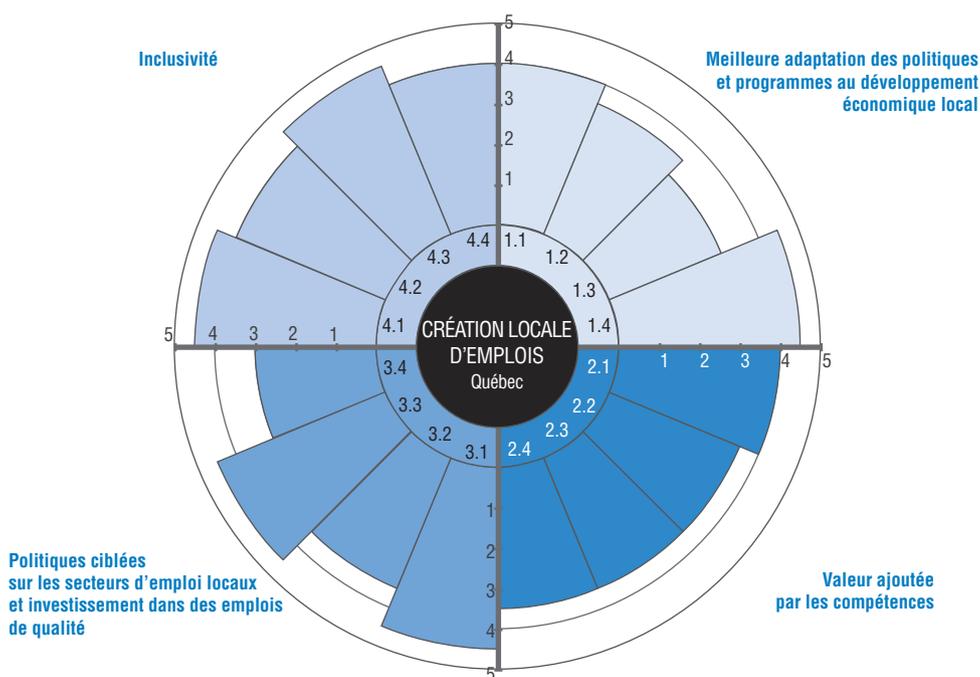
Chacun des quatre thèmes de l'étude est présenté et abordé successivement, accompagné d'une explication des résultats. La figure 5.1 présente tous les résultats du tableau de bord Création locale d'emplois pour l'Ontario et le Québec.

Figure 5.1. Résultats du tableau de bord Création locale d'emplois pour le Québec et l'Ontario

### A. Ontario

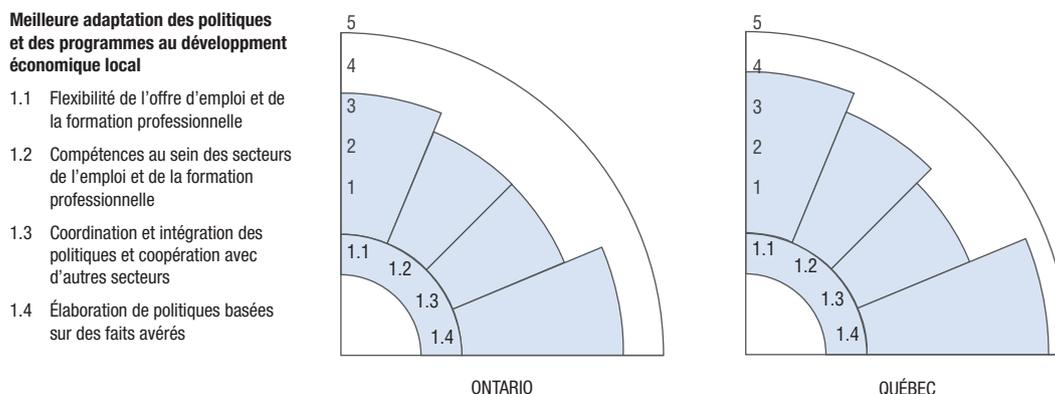


### B. Québec



## Thème 1 : Adaptation des politiques et des dispositifs au développement économique local

Figure 5.2. Résultats du tableau de bord : adaptation des politiques et des dispositifs au développement économique local



### *1.1. Flexibilité dans la mise en œuvre des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle*

#### *Flexibilité au sein des services d'emploi*

L'OCDE définit la flexibilité comme la « possibilité d'ajuster les politiques aux différentes étapes de leur élaboration, de leur mise en place et de leur application afin de mieux les adapter aux contextes locaux, aux mesures que prennent d'autres organismes, aux stratégies poursuivies et aux défis et possibilités auxquelles elles sont confrontées » (Giguère et Froy, 2009). La flexibilité fait référence à la latitude qui existe au sein de la gestion du système d'emploi plutôt qu'à la flexibilité du marché du travail en soi. Comme l'a souligné l'OCDE, la flexibilité locale ne veut pas nécessairement dire que les gouvernements doivent décentraliser ou régionaliser les politiques (Giguère et Froy, 2010). Ils doivent seulement donner des marges de manœuvre suffisantes quand ils allouent des responsabilités en matière d'élaboration des politiques et des programmes, de gestion des budgets, d'établissement des objectifs de performance, de décisions sur les critères d'octroi et d'externalisation des services. Il faut différencier la flexibilité du cadre de fourniture des services (flexibilité opérationnelle) de la flexibilité dont disposent les acteurs locaux pour élaborer des stratégies (flexibilité de la gestion stratégique).

S'agissant de la flexibilité observée dans la gestion des politiques d'emploi et de formation au niveau fédéral et provincial, les deux provinces ont une grande latitude au moment de déterminer la façon dont les services sont organisés et proposés. Le gouvernement fédéral accorde des fonds aux provinces pour mettre en place et gérer des programmes d'intervention pour les marchés du travail. La flexibilité de l'emploi des fonds fédéraux se limite aux conditions d'octroi. Les crédits des EDMT s'adressent aux bénéficiaires de l'assurance-emploi et ne peuvent pas être ajustés au niveau provincial ou local. Toutefois, des financements fédéraux pour les personnes n'ayant pas droit à l'AE sont accordés par l'intermédiaire des EMT, de l'Initiative ciblée pour les travailleurs âgés et de l'EMPTH. Dans certaines provinces, dont le Québec et l'Ontario, une partie des budgets consentis aux services publics d'emploi, outre l'EDMT et l'EMT, peut venir du gouvernement provincial.

### *Ontario*

En Ontario, Emploi Ontario est un réseau composé principalement de prestataires de services sans but lucratif ayant conclu un contrat avec le ministère de la Formation et des Collèges et Universités. Ces prestataires offrent des services d'emploi grâce à un cadre commun de gestion des performances qui comprend divers indicateurs et objectifs supervisés par le ministère. Les prestataires locaux doivent rendre compte de leurs activités en utilisant une plateforme commune de gestion des cas utilisée à des fins d'administration et d'évaluation. Les prestataires ont peu de latitude pour élaborer des stratégies en dehors des termes et conditions du contrat d'Emploi Ontario, ni non plus pour ajuster les conditions d'octroi des services ou les caractéristiques des programmes. Les budgets sont alloués dans un cadre précis et les transferts entre programmes ne sont guère possibles. Les prestataires n'ont pas de marge de manœuvre pour établir des objectifs de performance ou pour effectuer des ajustements tenant compte des conditions d'emploi locales. De plus, ils ne sont pas consultés pour établir les objectifs de performance. Toutefois, des changements de contexte local peuvent être pris en considération lors de l'évaluation des performances d'un prestataire de services.

Les prestataires de services ont une certaine souplesse d'exécution dans la mesure où ils peuvent déterminer les services à offrir aux clients – depuis le libre-service facilité, comme l'utilisation d'un ordinateur (pour trouver un emploi ou préparer un curriculum vitae), jusqu'aux services intensifs d'orientation. Si un client n'a pas droit à des « services assistés » par le biais d'un prestataire, il est renvoyé à un organisme qui pourrait les lui offrir.

### *Québec*

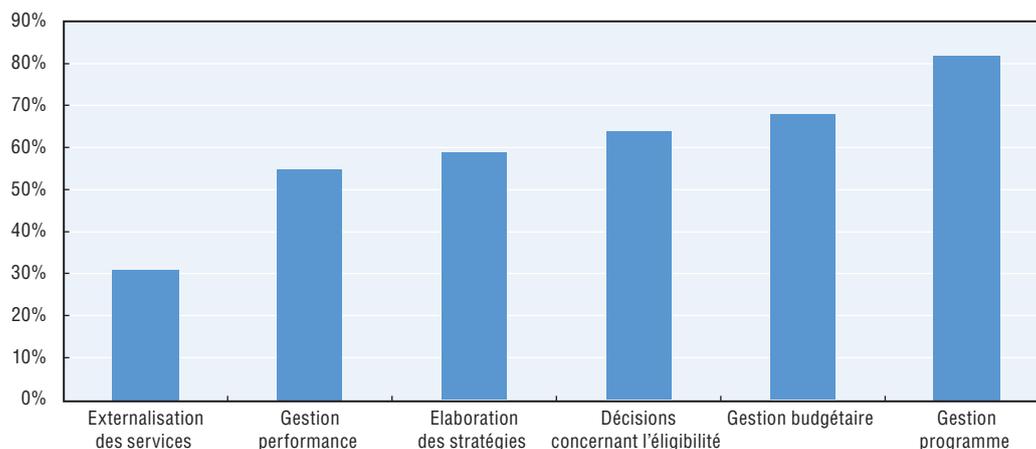
Au Québec, le service d'emploi est un service public dont le personnel se compose d'agents de l'État qui relèvent du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale par l'intermédiaire d'une structure de gestion locale et régionale. Le ministère dispose de bureaux régionaux jouissant d'une grande latitude pour concevoir et gérer les programmes et services. Chaque bureau régional bénéficie d'une enveloppe budgétaire pour les services et peut déployer les ressources selon les besoins et priorités établies, tout en respectant ce budget. Le bureau régional peut également élaborer des programmes offerts au niveau local.

En ce qui concerne la flexibilité, les directions régionales et les centres locaux d'emploi (CLE) ont une grande autonomie pour déterminer comment orienter les programmes d'emploi et de formation vers des groupes de clients locaux, dans les limites d'un financement souple provenant de l'enveloppe budgétaire régionale d'Emploi-Québec. En matière d'externalisation des services, la direction régionale assure la négociation et la gestion des ententes de services. Cependant, les CLE peuvent choisir les fournisseurs qui exécuteront les programmes. Les services offerts en vertu de ces contrats reposent sur les résultats attendus en terme de volume de clients à servir et de résultats des interventions (retour à l'emploi, retour aux études) dont les paramètres sont établis par Emploi Québec au niveau provincial.

### ***Résultats du questionnaire de l'OCDE***

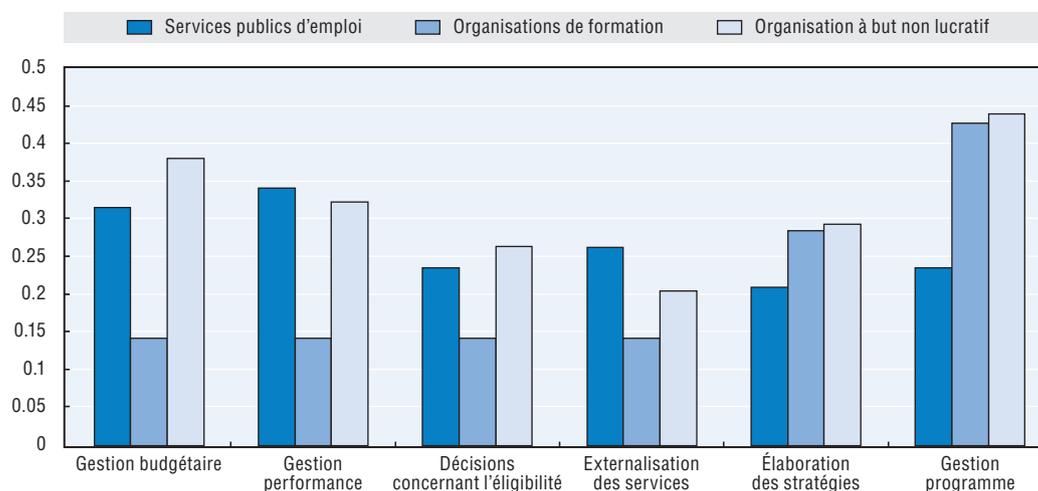
L'OCDE a remis un questionnaire aux prestataires de services d'emploi de l'Ontario et du Québec dans le but de recueillir leur opinion quant à la latitude dont ils bénéficient pour élaborer les programmes et stratégies visant la création locale d'emplois. En Ontario, les prestataires de services d'emploi ont indiqué qu'ils aimeraient avoir plus de latitude pour mettre sur pied des programmes et gérer des budgets. Plus de 60 % des répondants estiment prioritaire de pouvoir choisir les groupes cibles des programmes et des services d'emploi (voir figure 5.3).

Figure 5.3. Domaines dans lesquels les bureaux locaux aimeraient avoir plus de latitude, Ontario



Au Québec, le questionnaire a été remis aux Centres locaux d'emploi (CLE) du gouvernement et aux organismes sans but lucratif et de formation qui ont conclu un contrat de fourniture de services d'emploi et de formation pour Emploi-Québec. Les bureaux de services d'emploi publics ont indiqué qu'ils souhaiteraient obtenir plus de flexibilité en priorité en ce qui concerne la gestion du budget et la gestion des performances. Cependant, dans l'ensemble, les bureaux de services d'emploi ont indiqué qu'ils se souciaient peu d'avoir plus de flexibilité pour gérer les programmes d'emploi, probablement parce que le système d'emploi est déjà très souple. Les organismes sans but lucratif et de formation ont indiqué quant à eux qu'ils aimeraient avoir plus de latitude pour mettre en place des programmes relatifs à la gestion des programmes de formation et d'emploi dans une moyenne de 40 %.

Figure 5.4. Domaines dans lesquels les bureaux locaux aimeraient avoir plus de latitude, Québec  
% des répondants indiquant comme fortement prioritaire



## *Flexibilité de l'enseignement et de la formation professionnels*

### *Ontario*

En Ontario, les prestataires de services sous contrat peuvent conseiller aux individus les programmes de formation qui leur conviennent le mieux. Les EMDT sont les plus généreux en crédits de formation et les individus doivent satisfaire aux critères de la loi sur l'assurance-emploi. Les collèges locaux jouissent d'une grande flexibilité pour la conception et la fourniture de cours, dans un large cadre de responsabilisation et de qualité. Depuis 1998, le ministère de la Formation et des Collèges et Universités a mandaté les collèges locaux pour le recueil et la transmission des données de performances dans cinq secteurs : satisfaction des diplômés, satisfaction des étudiants, satisfaction des employeurs, taux d'emploi et taux d'obtention d'un diplôme (Collèges Ontario, 2013). Les collèges communautaires entretiennent des relations étroites avec les employeurs, les syndicats et les autres acteurs de la collectivité. C'est grâce à ces relations que les programmes et les cours offerts dans chaque collège peuvent tenir compte de la demande locale. Chaque collège comprend un comité consultatif des programmes qui relève du Président du collège par l'intermédiaire du Conseil d'administration. Ce comité détermine les exigences et le contenu des cursus d'études supérieures.

En ce qui concerne la planification future de la formation, les collèges s'appuient sur les recherches locales que les Conseils de planification de la main-d'œuvre, les chambres de commerce ou les conseils sectoriels réalisent sur la croissance des emplois. Généralement, les collèges adaptent leur enseignement aux besoins en fonction des données du marché du travail local, lesquelles peuvent également influencer la mise sur pied des nouveaux programmes de formation. Par exemple, le Collège Confédération de Thunder Bay a récemment lancé des cours de préparation aux mines, à partir d'une étude axée sur le marché du travail local que la Commission de planification de la main-d'œuvre du Nord Supérieur et le Conseil des ressources humaines de l'industrie minière ont parrainée sur l'importance de la croissance du secteur minier dans la région de Thunder Bay.

### *Québec*

Le personnel des CLE convient avec chaque client, en fonction du profil de la personne (expériences professionnelles, formation), de ses besoins et aspirations (choix professionnel), ainsi que des caractéristiques du marché du travail local et régional (emplois en demande), de son parcours vers l'emploi, qui peut comprendre la participation à une ou des mesures actives, dont de la formation.

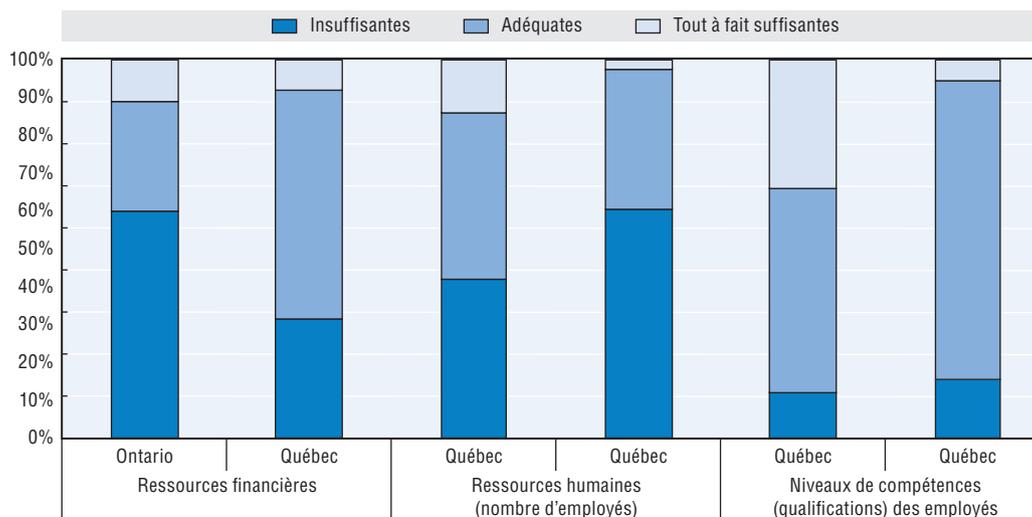
Les besoins locaux de formation sont déterminés dans le cadre de tables de concertation auxquelles participent Emploi-Québec, les collèges, les commissions scolaires, d'autres prestataires de formations, des représentants du développement économique local et des représentants de l'industrie. Les établissements collégiaux et les commissions scolaires ont peu de latitude en matière d'adaptation des programmes et des cours de formation à la demande locale. Il est difficile de restructurer les cours de formation et d'offrir de nouveaux programmes de formation, car cela nécessite l'approbation du gouvernement provincial.

Au sein du système de formation du Québec, la formation des adultes manque également de souplesse. Il est difficile, voire impossible, pour les individus n'ayant pas terminé leurs études secondaires d'accéder aux programmes de formation technique donnés par les cégeps, car ils n'ont pas reçu les crédits requis. Des formations qui pourraient être offertes conjointement par la commission scolaire et le cégep, de manière à ce que les crédits manquants puissent être accumulés simultanément à la formation, pourraient notamment faciliter la réinsertion des décrocheurs.

## 1.2 Ressources et compétences au sein des secteurs de l'emploi et de l'EFP

Nous avons, au cours de cette étude, apprécié les capacités au niveau local en examinant les ressources financières, les ressources humaines (par exemple l'effectif) et les compétences des entités locales d'emploi et de formation.

Figure 5.5. Bureaux d'emploi dont les compétences sont suffisantes, acceptables et insuffisantes en Ontario et au Québec



Remarque : pour le Québec, seules les réponses des bureaux de services publics de l'emploi sont utilisées pour ce graphique.

### Ontario

Pendant la visite d'étude de l'OCDE, les prestataires de services locaux des secteurs de l'emploi et de la formation ont indiqué que les compétences étaient suffisantes. En ce qui concerne les ressources financières, l'effectif et le niveau de compétences, les ressources semblaient suffisantes pour atteindre les objectifs. Toutefois, à Hamilton et à Thunder Bay, des ressources supplémentaires pourraient permettre d'offrir des services et des formations à différents groupes défavorisés.

Les résultats du questionnaire de l'OCDE diffèrent de certaines des réponses des acteurs locaux de Hamilton et de Thunder Bay. Au total, 29% des répondants considèrent que les ressources financières sont suffisantes, tandis que 11% les estiment tout à fait suffisantes. Les effectifs semblent suffisants : 58% des répondants les considèrent soit adéquats, soit tout à fait suffisants. Pour 88% des répondants, les compétences du personnel sont adéquates ou tout à fait suffisantes.

### Québec

Pendant la visite d'étude de l'OCDE, ce sont les programmes visant à encourager la formation en entreprise et le perfectionnement professionnel des salariés en place qui sont apparus faibles en ressources. Les CLE ont de petites équipes de conseillers pour promouvoir les services auprès des employeurs et soutenir les entreprises, principalement les petites entreprises, dans la planification et la gestion de leurs ressources humaines, ainsi que pour la formation et le développement des compétences de leur main-d'œuvre. Ce faible effectif mis en relief par rapport au nombre d'employeurs dans chaque région suggère que seul un petit pourcentage d'employeurs peut effectivement être contacté chaque année.

En ce qui concerne les résultats du questionnaire de l'OCDE pour le Québec, 68 % des répondants ont indiqué que les ressources financières étaient tout à fait suffisantes pour atteindre les objectifs fixés à l'organisme. Les compétences du personnel semblent également suffisantes et contribuent au bon fonctionnement des programmes dans 84 % des cas. En ce qui concerne les ressources budgétaires, elles sont déterminées par région au niveau provincial. Le directeur général peut définir les paramètres de distribution des ressources entre les CLE de sa région.

Les réponses issues du secteur de la formation professionnelle et technique indiquent que les compétences du personnel (de réseau) peuvent être problématiques : selon 33 % de ce secteur, ces compétences ne permettent pas d'atteindre les objectifs fixés à l'organisme. Au Québec, le personnel des cégeps et de la commission scolaire travaille dans des conditions assez similaires, bien que l'échelle salariale et d'autres modalités puissent varier entre les deux systèmes. Des programmes particuliers des cégeps et les commissions scolaires peuvent faire appel à des agents contractuels ou temporaires.

### ***1.3 Coordination et intégration des politiques et coopération avec d'autres acteurs***

#### *Ontario*

Au niveau provincial en Ontario, il semblerait que les ministères soient relativement peu coordonnés en raison des cloisonnements du processus d'élaboration des politiques. Divers représentants des ministères ont indiqué que, généralement, les ministères élaboraient leurs politiques de manière isolée. Si les différents ministères se rencontrent bien au niveau régional, les problèmes de mise en place sont souvent réglés localement. Par exemple, le ministère de la Formation et des Collèges et Universités pourrait saisir des occasions de renforcer la cohérence des politiques en collaborant plus étroitement avec le ministère de l'Éducation et le ministère du Développement économique, du Commerce et de l'Emploi. Les politiques pour la région du Nord-Ouest, où se trouve Thunder Bay, n'ont pas été élaborées de façon intégrée, et un Institut des politiques du Nord a été créé pour prêter une plus grande attention aux exigences particulières de la région.

Tandis que les prestataires de services sous contrat offrent des services d'emploi de base similaires, comme le soutien en matière de recherche d'emploi, d'orientation et d'adéquation entre l'offre et la demande, certains proposent des services plus spécialisés et desservent des groupes de clients particuliers. La coordination locale des prestataires visant à s'assurer que les demandeurs d'emploi au chômage connaissent les services auxquels ils ont droit et les types de services fournis est limitée. Pendant la visite d'étude de l'OCDE, il est apparu que les demandeurs d'emploi au chômage semblaient éprouver des difficultés à s'y retrouver parmi les très nombreux services et organismes locaux, ce qui peut les rendre peu enclins à demander de l'aide.

Au niveau local, il existe un certain nombre de structures de gouvernance qui regroupent les acteurs de l'emploi, de la formation et du développement économique. Toutefois, le rôle que joue la scène locale en matière d'élaboration de stratégies propres à l'emploi et à la formation est limité. L'Ontario compte 26 Conseils de planification de la main-d'œuvre qui effectuent des recherches locales et invitent les organismes et les partenaires communautaires à participer à des projets locaux sur le marché du travail (voir encadré 5.1). Ces conseils n'élaborent ni ne financent de stratégies locales en matière d'emploi et de création d'emplois ; leur mandat consiste principalement à fournir des renseignements sur le marché du travail local pour la planification communautaire.

### Encadré 5.1. Conseils de planification de la main-d'œuvre de Hamilton et Thunder Bay

À Hamilton et Thunder Bay, les Conseils de planification de la main-d'œuvre contribuent de manière significative au regroupement des organismes locaux, dont les employeurs, les syndicats, les organismes d'emploi et de formation et les groupes s'occupant de l'équité dans le domaine de l'emploi (par exemple, pour les femmes, les francophones, les minorités visibles et les personnes handicapées).

À Hamilton, Planification de la main-d'œuvre de Hamilton, un organisme local élabore des solutions pour régler les problèmes liés au marché du travail en invitant les parties intéressées à participer et en collaborant avec les autres partenaires. Le directeur général de Planification de la main-d'œuvre Hamilton est membre permanent du comité de développement économique de Hamilton, président du sous-comité pour l'emploi pour le Conseil de partenariat en immigration de Hamilton et membre d'une table ronde sur la réduction de la pauvreté, de comités sur l'alphabétisation et d'un groupe consultatif sur l'éducation postsecondaire. Chaque année, Planification de la main-d'œuvre Hamilton rédige le Plan du marché du travail qui découle du processus de planification annuel locale de Planification de main-d'œuvre de Hamilton visant à déterminer les principaux problèmes du marché du travail à Hamilton et à documenter leurs projets et leurs solutions de partenariat. Le Plan est un document communautaire; pour cette raison, les organismes et les individus peuvent le consulter pour diffuser l'information sur les projets liés au marché du travail à Hamilton. Outre le Plan du marché du travail, le plan stratégique annuel de Planification de la main-d'œuvre Hamilton comprend quatre projets et quelques partenariats chaque année. Ces activités reposent sur le Plan du marché du travail et les discussions à la table du conseil.

À Thunder Bay, la Commission de planification de la main-d'œuvre du Nord Supérieur invite les partenaires communautaires locaux à participer au processus local visant à déterminer et aborder les principales tendances du marché du travail. Le directeur général siège également à des comités sur le développement économique de Thunder Bay et travaille en étroite collaboration avec les collèges postsecondaires locaux et l'université. Comme Planification de la main-d'œuvre Hamilton, la Commission de planification de la main-d'œuvre du Nord Supérieur rédige un Plan du marché du travail, propre à la région de Thunder Bay. De plus, la commission rédige d'autres rapports sur le marché du travail axés sur certains secteurs ou métiers. Par exemple, en 2013, la commission a rédigé un rapport sur l'industrie minière de Thunder Bay. Le rapport comportait des informations détaillées sur l'industrie minière et les pénuries de compétences potentielles à prévoir si les employeurs continuaient d'investir dans la région.

Source : Workforce Planning Ontario (2013), *Introduction to Workplace Boards*, available at [www.workforceplanning.ca](http://www.workforceplanning.ca).

Outre les Conseils de planification de la main-d'œuvre, il existe des comités qui regroupent les acteurs locaux afin de régler divers problèmes. Par exemple, le Conseil de partenariat en immigration de Hamilton rassemble les dirigeants du secteur des services pour immigrants, les entreprises, les syndicats, les organismes communautaires, le secteur de la santé, le gouvernement local, les médias, les établissements d'enseignement et les jeunes. Grâce aux crédits fédéraux que Citoyenneté Canada et Immigration a accordés en 2009, il s'est créé un forum pilote chargé de mettre en place une stratégie d'immigration multiforme dans la région de Hamilton. De plus, la table ronde de Hamilton sur la réduction de la pauvreté est un forum axé sur la réduction de la pauvreté dans la région de Hamilton. Cette table ronde n'offre pas de programmes ou de services directs. Son rôle consiste à mieux faire comprendre le besoin d'investir dans la réduction de la pauvreté, dans le but

que Hamilton devienne plus riche, inclusive et prospère. La table ronde permet d'apporter des changements aux politiques et aux systèmes au niveau local, provincial et fédéral afin de trouver des solutions de long terme face à la pauvreté.

À Thunder Bay, un comité local a été créé pour mettre en place la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain à Thunder Bay (SAMUTB). Le comité a vu le jour à Thunder Bay en 2003 ; son mandat consistait à éradiquer la pauvreté chez les familles autochtones vivant en milieu urbain. Shkoday Abinojiwak Obimiwedoone gère la SAMUTB. Le Comité consultatif autochtone urbain est un organisme communautaire qui supervise l'orientation stratégique de la SAMUTB et s'assure que cette initiative demeure axée sur la collectivité. Le comité comprend des organismes de services autochtones, des partenaires communautaires et des représentants fédéraux, provinciaux et municipaux.

La SAMUTB privilégie les mesures visant à améliorer les conditions socioéconomiques des Autochtones afin de mettre en place une communauté durable et saine. Les questions de pauvreté sont absolument prioritaires. Le *Thunder Bay Urban Aboriginal Task Force Report* indique que Thunder Bay compte énormément d'enfants et de familles autochtones vivant en milieu urbain dans une extrême pauvreté (TBUAS, 2007). Au cours des huit dernières années, le TBUAS a permis de faire connaître les nombreux problèmes auxquels les Autochtones de Thunder Bay font face et d'inciter les partenaires intéressés à leur trouver des solutions. Grâce à de nombreuses consultations de la collectivité, des stratégies communautaires ont été élaborées et continuent de l'être dans le but de déterminer les priorités et les solutions qui feront avancer le projet.

### Québec

L'intégration et la coordination des politiques publiques, au Québec, reposent principalement sur les régions administratives, où le système des structures de gouvernance fonctionne en cascade dans les ministères et d'un ministère à l'autre. Des structures gouvernementales solides sont en place pour regrouper les partenaires locaux. Ces structures sont animées par des objectifs précis avec des comités permanents facilitant la planification interministérielle et des comités *ad hoc* qui abordent des problèmes particuliers.

Dans ce contexte, les conseils régionaux des partenaires du marché du travail (CRPMT) figurent parmi les principaux instruments de coordination. Se réunissant trimestriellement, ces conseils ont principalement pour but la coordination des services d'emploi locaux. Dans la région de l'Estrie, par exemple, ce conseil comprend le directeur général régional d'Emploi-Québec, six représentants des syndicats, six représentants des employeurs, quatre représentants du secteur de la formation et deux représentants des organismes communautaires, ainsi qu'un représentant provenant de trois ministères (Éducation, Industrie et Immigration). Le conseil identifie les défis auxquels le marché du travail régional fait face, participe à l'élaboration d'un plan d'action régional pour les mesures d'emploi à mettre en œuvre afin de surmonter ces défis, et propose des programmes et des initiatives à la Commission des partenaires du marché du travail.

Au niveau régional, en plus du CRPMT, la conférence administrative régionale réunit presque tous les trois mois tous les ministères et organismes opérant dans la région. Ces rencontres ont pour but d'informer les acteurs sur les nouveaux projets au sein d'un ministère, et de déterminer dans quel secteur ils pourraient collaborer tout en évitant les doublons. Au niveau des MRC, les CLD rassemblent les principaux intervenants locaux en matière d'emploi et d'enseignement dans le cadre des processus de planification du développement économique.

Dans certains cas, des comités de concertation locaux sont mis en place pour s'attaquer aux problèmes particuliers auxquels le marché du travail local est confronté. À Shawinigan, un comité de diversification se réunit tous les trois mois dans le but d'attirer d'importants projets de développement économique dans la ville. Il a été mis en place à la suite de la fermeture de l'une des principales entreprises, avec pour objectif de gérer les fonds qui avaient été alloués à la diversification de l'économie de la ville. Le comité est devenu un mécanisme qui rassemble les acteurs des secteurs de l'économie, de l'emploi et de l'enseignement qui encourage planification conjointe et actions coordonnées. Il a incité les organismes et les acteurs locaux à élaborer un plan d'action locale destiné à guider les activités de chacun d'entre eux. De nombreuses ressources locales ont été consacrées au plan et plusieurs ententes novatrices ont été conclues pour coordonner les divers canaux de financement.

L'une des priorités que le comité avait déterminées consistait à promouvoir une culture entrepreneuriale avec la municipalité, car plusieurs petites entreprises dynamiques seraient nécessaires pour remplacer les gros employeurs qui avaient quitté la région. Ainsi ont été mis en place un incubateur d'entreprises et un centre de formation dans une usine abandonnée. Le centre d'innovation suppose beaucoup d'interactions entre les acteurs locaux, et concentre la stratégie de la ville visant à développer et attirer de nouvelles entreprises. Il offre un espace aux nouvelles entreprises (qui signent un bail commercial) et peut grâce à des ressources résidentes dispenser de la formation, mettre en place des programmes de mentorat et promouvoir les interactions entre les entrepreneurs de la collectivité.

En Estrie, les CLD semblent entretenir d'étroites relations avec les universités. Inopol (le CLD de Sherbrooke) et l'Université de Sherbrooke collaborent étroitement à des projets bioscientifiques. Ses autres associations avec l'université et des collèges postsecondaires concernent d'autres créneaux d'excellence de la région.

#### ***1.4 Élaboration des politiques sur la base de données empiriques***

##### *Ontario*

Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités comporte une unité de recherche sur le marché du travail qui rédige une série de rapports complets sur les tendances du marché du travail des régions d'Emploi Ontario. Pour suivre les prestataires de services d'emploi, l'Ontario a investi dans un système de gestion des cas qui scrute la majorité des allocataires de programmes et de services d'Emploi Ontario. Si ce système compile les renseignements sur les clients, il est difficile de décrire à quel point le ministère évalue les avantages nets (par exemple l'impact marginal) des programmes et des services d'emploi qu'il offre aux chômeurs à la recherche d'un emploi.

En Ontario, la collecte et l'analyse des données pâtissent des disparités qui existent entre les régions économiques de Statistique Canada et les régions d'Emploi Ontario. Les frontières géographiques ne sont pas les mêmes, ce qui limite l'usage et l'utilité des renseignements. De plus, les régions d'Emploi Ontario ne correspondent pas aux déplacements fonctionnels vers les bassins d'emploi. Leur couverture géographique très grande restreint l'appréciation des spécificités du marché du travail local. Par ailleurs, les frontières des GSMR, qui assurent différents services et programmes sociaux, ne correspondent pas aux unités géographiques des analyses entreprises par Statistique Canada (par ex.: Régions métropolitaines de recensement, Division de recensement et Subdivision de recensement).

Les acteurs des deux régions des études de cas se servent abondamment des données de recensement de Statistique Canada. Au fil des années, le recensement a toujours révélé

des renseignements précieux pour établir les tendances du marché du travail à l'échelon local. L'Enquête sur la population active est souvent utilisée, mais les données peuvent être moins fiables ou même supprimées quand elles sont ventilées au niveau local. Comme le questionnaire complet de recensement n'est plus obligatoire, il pourra y avoir des répercussions sur la formation de données à l'échelon local. Le 8 mai 2013, les premières données de la nouvelle Enquête nationale auprès des ménages ont été communiquées. Une note précisait que les « prévisions et les tendances provenant d'autres sources de données suggèrent que certains groupes de population peuvent être surestimés ou sous-estimés ». Les répercussions ne pourront pas être évaluées de sitôt.

Les stratégies et programmes de niveau local reposent bien souvent sur des données disponibles localement. À Hamilton, l'Université McMaster et le *Hamilton Spectator* (journal local) se servent des données de Statistique Canada pour recueillir des renseignements sur le nombre d'individus vivant dans la pauvreté dans le centre de Hamilton. Ces renseignements et ces données ont agi comme un catalyseur des stratégies locales ciblant les individus vivant dans la pauvreté dans ces zones. À Thunder Bay, un institut des politiques a récemment été créé dans le nord-ouest de l'Ontario pour rendre plus accessibles les informations locales, et mieux les utiliser.

Comme il a été mentionné plus haut, les Conseils de planification de la main-d'œuvre rédigent des rapports complets sur le marché du travail local, afin de déterminer les tendances, les opportunités et les priorités de leur région. Leurs recherches et leurs publications fournissent des renseignements actualisés sur le marché du travail local, qui peuvent aider les demandeurs d'emploi et les employeurs à prendre des décisions éclairées en matière de projet professionnel, d'enseignement, d'emploi et d'affaires.

### *Québec*

L'approche régionale du Québec fait ressortir des points forts spécifiques dans le domaine de la production et de l'utilisation des données et informations. Les 17 régions administratives du Québec correspondent aux régions économiques de Statistique Canada, ce qui permet aux régions d'accéder aux données. L'utilisation de frontières administratives identiques par tous les ministères facilite la coordination des données.

Les données de recensement sont très utilisées et sont une mine de renseignements pour établir les tendances du marché du travail, qui sont ventilées au niveau local. Les économistes régionaux se servent également beaucoup de l'Enquête sur la population active, une autre source nationale de données. Emploi-Québec réalise aussi un exercice de perspectives professionnelles de court terme (périodes de quatre ans) qui couvre l'ensemble de la province et chacune des 17 directions régionales. Ces perspectives permettent au personnel d'Emploi-Québec ainsi qu'à l'ensemble des intervenants concernés de disposer d'informations pertinentes sur les salaires, le taux de demande de main-d'œuvre, le taux de chômage estimé et une appréciation des perspectives d'emploi pour plusieurs métiers et professions. De plus, des enquêtes particulières sont réalisées à l'échelle régionale afin de déterminer l'offre et la demande de la main-d'œuvre (ainsi que les pénuries de main-d'œuvre que les employeurs pourraient signaler, et aussi les besoins de formation).

Ce sont les ministères du Québec qui produisent toujours le plus de données au niveau régional, et ce depuis le siège même. Mais Emploi-Québec fait exception à la règle, car chaque bureau régional compte un économiste régional. La répartition des crédits et les décisions opérationnelles reposent notamment sur les renseignements que fournissent ces économistes à partir de l'analyse des données statistiques.

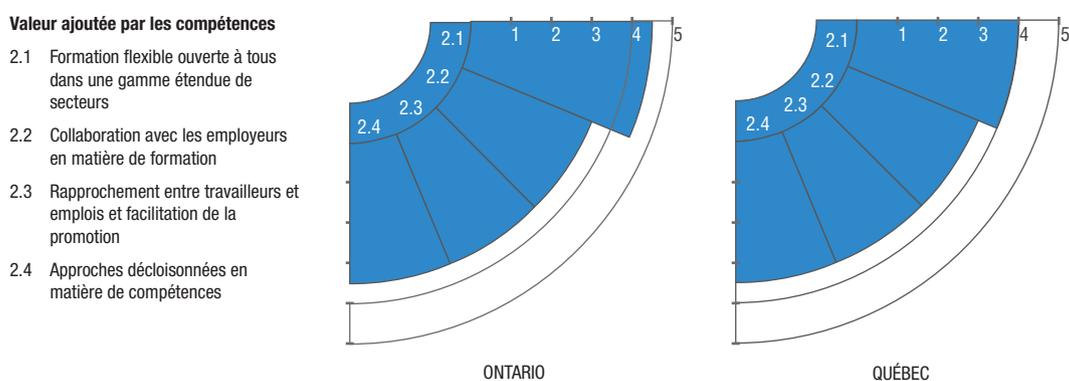
Les capacités régionales d'utilisation des données et informations semblent suffisamment bonnes pour éclairer les stratégies locales. Récemment, la région de l'Estrie a réalisé une étude à grande échelle sur les transports en commun afin d'analyser l'accessibilité des transports en commun dans la région et ses répercussions sur l'accès aux emplois régionaux. En 2010, la région de la Mauricie a effectué une étude semblable et a analysé les déplacements entre le domicile et le lieu de travail à Trois-Rivières et à Shawinigan.

Les diverses données disponibles aux directions régionales d'Emploi-Québec sont très souvent utilisées pour l'élaboration de la planification régionale et contribuent à vérifier si les résultats sont bien atteints, notamment quant à l'évolution du marché du travail et des caractéristiques des clientèles. Pour Emploi-Québec, la répartition des budgets régionaux est basée sur les données relatives à plusieurs variables socio-économiques, dont les données sur les caractéristiques des entreprises, de la main-d'œuvre, des prestataires de l'assurance-emploi, des bénéficiaires de l'aide sociale, etc. L'utilisation des budgets selon les mesures d'emploi, notamment quant au recours à la formation, est établi en fonction des caractéristiques des marchés du travail régionaux. Des bilans sont effectués régulièrement et l'utilisation du budget fait l'objet d'un suivi continu afin d'assurer un ajustement régulier de l'utilisation des mesures et services d'emploi.

Les performances sont contrôlées à l'aide d'objectifs quantifiables établis dans la planification annuelle d'Emploi-Québec et dans les plans d'action régionaux. Par exemple, en 2011/12, ces objectifs étaient en Estrie quantifiés par le nombre : de nouveaux cas ; de nouveaux cas impliquant des bénéficiaires de l'assurance-emploi ; de nouveaux cas impliquant des bénéficiaires de l'aide sociale ; de nouveaux cas impliquant des immigrants ; de personnes ayant obtenu de l'aide pour trouver un emploi ; de bénéficiaires de l'AE ayant obtenu de l'aide pour trouver un emploi ; de bénéficiaires de l'aide sociale ayant obtenu de l'aide pour trouver un emploi ; de bénéficiaires de l'aide sociale ayant obtenu de l'aide pour trouver un emploi alors qu'aucune raison importante ne les empêchait de travailler ; d'entreprises ayant obtenu de l'aide pour la première fois ; et d'apprentis inscrits.

## Thème 2 : Valeur ajoutée par les compétences

Figure 5.6. Résultats du tableau de bord : valeur ajoutée par les compétences



### 2.1. Formation flexible ouverte à tous

#### Ontario

Les 28 collèges communautaires subventionnés par la province de l'Ontario offrent une vaste gamme de formations qui peuvent s'adapter à la demande des employeurs.

Les collèges sont reconnus pour leur flexibilité et leur prise en compte des besoins du marché du travail local, et tous les types d'apprenants peuvent s'y inscrire. Ils jouent un rôle prépondérant dans la fourniture de programmes d'enseignement et de formation axés sur un métier, dont diverses formations modulaires ou en cours du soir reliées au cadre de classification des titres de compétence de l'Ontario (CCTCO). Le CCTCO s'inscrit dans la stratégie ontarienne d'amélioration de la qualité, de la disponibilité et de la responsabilité du système d'enseignements postsecondaire en proposant des descriptions des diplômes et certificats d'apprentissage. Son principal objectif consiste à détailler les connaissances et les compétences attendues des détenteurs de chaque type de qualification, ainsi que les relations entre qualifications. De nombreux programmes portent également sur le développement de compétences génériques de haut niveau comme le réseautage, la communication, la capacité d'entraînement, l'innovation et la résolution de problèmes.

Au moins 12 collèges de l'Ontario sont ouverts à l'année et offrent des programmes de collaboration qui comprennent une formation en classe et une expérience professionnelle pratique. Certains collèges proposent même des cours en ligne. Des collèges prennent part au programme Deuxième carrière qui a été lancé dans le but de motiver les individus ayant perdu leur emploi récemment en leur donnant une formation aux compétences de long terme de métiers très qualifiés et recherchés. Le Collège Mohawk de Hamilton et le Collège Confédération de Thunder Bay offrent ainsi des programmes de formation que le gouvernement de l'Ontario finance par l'intermédiaire du programme Deuxième carrière (voir encadré 5.2).

#### Encadré 5.2. Programme Deuxième carrière de l'Ontario

Le programme Deuxième carrière a pour but de fournir une formation à des compétences de long terme aux salariés licenciés et aux chômeurs, afin de les aider à trouver un emploi dans l'un des métiers en demande en Ontario. Les individus doivent avoir été licenciés depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005 et être chômeurs ou employés en intérim, et avoir décidé de se recycler dans un métier recherché. Ils ne sont pas tenus d'avoir droit à l'AE.

Le programme offre des aides financières pour les droits d'inscription, les livres, les déplacements et d'autres dépenses, afin d'aider les travailleurs admis à suivre une formation. Celle-ci peut concerner différents métiers : de plombier et électricien à travailleur social et communautaire et éducateur de la petite enfance. Les individus peuvent obtenir jusqu'à 28 000 CAD d'assistance financière.

*Source* : ministère de la Formation et des Collèges et Universités (2010a), programme Deuxième carrière, renseignements sur le programme, Toronto, Canada.

Certaines options des programmes visent les adultes qui désirent s'inscrire à une formation continue. Par exemple, le Collège Mohawk de Hamilton compte 46 000 étudiants en formation continue, soit trois fois plus que son effectif total à temps plein et à temps partiel. La formation peut être personnalisée selon les exigences de l'employeur et mise en place dans le cadre d'un processus de gestion des carrières d'une entreprise. Afin d'améliorer l'accès des jeunes aux programmes de formation continue et de susciter leur intérêt envers ce type de formation, le Collège Mohawk de Hamilton a lancé un programme de fidélisation intitulé *Future Ready* (Prêt pour l'avenir). Ce programme permet aux jeunes d'accumuler des points utilisables pour réduire les droits d'inscription. L'accumulation

de points se fait en participant à des activités et des événements connexes que le collège organise afin de valoriser l'éducation postsecondaire et d'apporter des éclaircissements sur les perspectives de carrière. Le programme permet aux élèves potentiels d'obtenir jusqu'à 1 000 points qu'ils peuvent utiliser pour payer les droits d'inscription à un programme de formation à temps plein du Collège Mohawk (Collège Mohawk, 2013).

### *Québec*

Le Québec compte 48 cégeps qui offrent deux types principaux de formation : 1) préparation aux études universitaires et 2) formation technique et formation aux métiers semi-qualifiés. Toutes les formations permettent d'obtenir un diplôme – DEC ou AEC (voir chapitre 3). De plus, 70 commissions scolaires offrent des programmes d'études menant au diplôme d'études professionnelles (DEP), à l'attestation de spécialisation professionnelle (ASP) ou à l'attestation d'études professionnelles (AEP). La durée des études varie selon les programmes. Il existe 130 programmes menant au DEP, 24 menant à l'ASP et 36 menant à l'AEP, offerts dans 21 secteurs de formation.

Le cégep de Sherbrooke est l'établissement d'enseignement le plus important situé en dehors de Montréal. Il compte environ 6 200 étudiants inscrits dans 32 programmes (23 programmes techniques) couvrant toute une palette de secteurs. Le cégep de Trois-Rivières compte, lui, 4 400 étudiants, 14 programmes préuniversitaires et 26 programmes techniques. De plus, 3 000 étudiants sont inscrits dans des programmes de formation continue.

Tous les programmes ne sont pas offerts dans tous les établissements. À Shawinigan, Trois-Rivières et East Angus, par exemple, les élèves ont dans certains cas dû quitter la ville pour suivre certains cours offerts dans d'autres établissements de formation professionnelle. Pour sa part, Sherbrooke peut compter sur une université et un cégep. Les cours ne sont peut-être pas toujours offerts si la demande locale est insuffisante ou si l'autorisation provinciale permettant d'offrir certains programmes n'a pas été obtenue. Comme il a été mentionné plus haut, les cégeps doivent obtenir l'autorisation centrale d'offrir des programmes de formation et il n'est pas simple de lancer de nouveaux programmes de formation pour répondre à la demande locale.

Les cégeps mettent en place des formations en cours du soir, mais pas autant que dans d'autres provinces telles que l'Ontario. Les programmes qui soutiennent la formation à temps partiel grâce à des prêts et bourses ne sont pas aussi développés que ceux pour les études à temps plein. Les cégeps proposent des programmes spéciaux de formation généralement financés par des employeurs. Ces programmes répondent aux besoins des employeurs et sont élaborés en étroite collaboration avec l'entreprise qui a commandé la formation. Ces programmes sont toutefois plus souvent développés pour de grandes entreprises que pour des PME.

## ***2.2. Rôle des employeurs en matière de formation***

### *Ontario*

Bien que les prestataires de services d'Emploi Ontario œuvrent avec les employeurs à appairer les chômeurs et les emplois disponibles, les acteurs locaux ont indiqué que les prestataires avaient peu d'occasions d'inciter les employeurs à promouvoir la formation en entreprise. Si les Conseils de la planification de la main-d'œuvre publient des rapports détaillés sur le marché du travail local, ils n'arrivent à inciter que quelques employeurs

à accroître et promouvoir la formation en entreprise. Peut-être cela est-il dû à l'absence de programmes permettant aux employeurs de s'impliquer directement. Le dernier rapport sur la réforme des services publics de l'Ontario recommandait au ministère de la Formation et des Collèges et Universités d'amener les Conseils de planification de la main-d'œuvre à encourager les employeurs à investir davantage dans la formation en entreprise (Drummond, 2012).

Les collèges postsecondaires de l'Ontario semblent avoir établi de bonnes relations de travail avec un certain nombre d'employeurs locaux. Les employeurs de Thunder Bay et de Hamilton sont satisfaits en matière de formation. Dans un sondage réalisé auprès d'employeurs ayant embauché des diplômés du collège en 2011/12, les répondants se sont dits très satisfaits de la qualité de la formation suivie au Collège Confédération (97.5%) et au Collège Mohawk (94.3%). Au Collège Boréal, 85.7% des employeurs ont fait part d'un taux de satisfaction élevé (MFCU, Indicateurs de performance des collèges 2013). Comme il a été mentionné plus haut, chaque collège compte un Comité consultatif des programmes qui s'assure que les programmes demeurent pertinents et peut aviser les collèges de carences éventuelles. Le Collège Confédération et le Collège Mohawk ont un Comité consultatif des programmes pour la majorité de leurs programmes.

Les PME participent beaucoup moins et en Ontario, aucun programme ne semble s'adresser à elles ou à leurs besoins de formation. L'Ontario a tenté d'accroître l'offre de main-d'œuvre pour les métiers spécialisés en encourageant les jeunes à choisir l'apprentissage. En 2009, l'Ordre des métiers de l'Ontario a été mis en place afin de réglementer les métiers et de les promouvoir en tant que carrière. Organisme indépendant au service de l'industrie, l'Ordre des métiers de l'Ontario met en valeur et encourage les métiers spécialisés. Il a été mis en place afin que les programmes d'apprentissage tiennent davantage compte des besoins de compétences et de formation des employeurs et des consommateurs de l'Ontario, qui sont en constante évolution. Il est dirigé par un Conseil d'administration composé de 21 membres représentant les employeurs, les salariés des différents secteurs et le grand public.

Le gouvernement de l'Ontario s'est engagé à offrir un plus grand nombre de programmes d'apprentissage. Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités compte quelques bureaux d'apprentissage en Ontario afin d'aider les individus et les employeurs. L'Ontario offre des programmes d'apprentissage pour plus de 150 métiers dans les quatre secteurs suivants : construction, industrie, mécanique (force motrice) et services. Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités a établi des fiches signalétiques pour les 58 métiers les plus répandus. Il existe également une série de programmes que le gouvernement fédéral et le gouvernement de l'Ontario proposent aux individus et aux employeurs afin de promouvoir les programmes d'apprentissage. Les employeurs ont droit à des primes à la signature et à des crédits d'impôt (voir encadré 5.3), tandis que les individus ont accès à des prêts, des bourses, des déductions fiscales et des prêts pour l'achat d'outils.

Les collèges de Hamilton et de Thunder Bay offrent des programmes d'apprentissage. Le Collège Mohawk dessert chaque année 4 500 élèves inscrits dans des programmes d'apprentissage et est l'un des plus importants formateurs d'apprentis de l'Ontario. ArcelorMittal Dofasco de Hamilton offre l'un des principaux programmes d'apprentissage en Ontario : 100 millions CAD y ont été investis au cours des 10 dernières années. Acieriste majeur en Amérique du Nord, l'entreprise embauche environ 30 apprentis chaque année et emploie aujourd'hui quelque 1 600 personnes qualifiées dans 13 métiers. Le Collège Mohawk s'engage à améliorer d'ici 2018 les programmes d'apprentissage en

### Encadré 5.3. Programmes visant à encourager les employeurs à participer aux programmes d'apprentissage

**Primes à la signature à l'intention des employeurs :** la prime à la signature de 2 000 CAD encourage les employeurs à prendre de nouveaux apprentis dans les secteurs où la demande de travailleurs qualifiés est forte. Cette initiative aidera les employeurs à embaucher des apprentis qui ont quitté l'école avant de satisfaire aux exigences minimales de scolarité leur permettant de suivre des programmes d'apprentissage, et à les inscrire à de tels programmes.

**Subvention à l'achèvement de la formation d'apprenti :** la subvention à l'achèvement de la formation d'apprenti (SAFA) est un montant unique imposable de 2 000 CAD. Elle est versée aux apprentis qui ont terminé leur programme d'apprentissage et obtenu leur certificat de compagnon dans l'un des métiers désignés Sceau rouge à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009.

**Crédit d'impôt pour la formation en apprentissage :** le crédit d'impôt pour la formation en apprentissage (CIFA) est un crédit d'impôt remboursable offert aux employeurs qui embauchent et forment des apprentis dans certains métiers spécialisés. L'Agence du revenu du Canada (ARC) administre le programme au nom de l'Ontario par le biais du système fédéral d'impôt sur le revenu. Le CIFA est basé sur les salaires et traitements versés à un apprenti. Le crédit maximal pour chaque apprenti est de 10 000 CAD par an. Le crédit maximal pour les 48 premiers mois de l'apprentissage est de 40 000 CAD. Y ont droit les entreprises de l'Ontario qui embauchent et forment des apprentis dans certains métiers spécialisés.

Le SAFA et le CIFA sont aussi disponibles dans d'autres provinces, dont le Québec.

*Source :* ministère de la Formation et des Collèges et Universités (2010b), *Formation en apprentissage en Ontario : Guide pour les employeurs et les parrains*, Toronto, Canada.

utilisant des modules éducatifs qui s'enchaînent et des modules d'apprentissage en ligne intégrés, afin de réduire le temps que les apprentis passent à l'extérieur du travail et de s'adapter aux priorités des employeurs en matière de charge de travail. Le Collège cherche également à permettre aux apprentis de faire certaines de leurs heures de travail en entreprise au cours de modules d'enseignement offrant des travaux pratiques sur le terrain, des expériences concrètes en laboratoire et des services de placement coopératifs.

L'*Aboriginal Apprenticeship Board of Ontario* (AABO) encourage les jeunes Autochtones de l'Ontario à devenir apprentis. Les programmes sont particulièrement actifs dans le nord de la province, où le développement des ressources crée des emplois plus près des collectivités autochtones. Dernièrement, le *Centre for Aboriginal Apprenticeship Research* (CAAR) a été mis en place afin d'offrir de nouveaux programmes d'apprentissage et de préapprentissage aux collectivités des Premières Nations avoisinantes.

Le Collège Confédération de Thunder Bay propose des programmes d'apprentissage afin de renforcer les compétences universitaires et professionnelles et d'augmenter les chances de réussite, tandis que les organismes de formation pour les compétences et l'emploi destinée aux Autochtones encouragent les programmes d'apprentissage dans les collectivités autochtones, identifient les candidats prometteurs et établissent des partenariats avec des employeurs tels que Detour Gold, une entreprise minière située près de plusieurs collectivités éloignées, qui aura besoin de 500 travailleurs sur place. Ces programmes intensifs à l'intention des collectivités autochtones contribuent à l'augmentation du nombre d'apprentis chez les jeunes Autochtones.

## Québec

Chaque CLE comporte une équipe dédiée aux services pour les entreprises, permettant de communiquer avec ces dernières et de coordonner les mesures et services qui leur sont offerts en matière de gestion des ressources humaines et de formation de leur main-d'œuvre. Ces petites équipes interagissent surtout avec de gros employeurs et avec les entreprises qui entretiennent des relations avec le CLD. En ce qui concerne le recrutement de main-d'œuvre, plusieurs employeurs font appel à des agences de placement privées pour les métiers plus spécialisés. La visite d'étude de l'OCDE a permis de souligner que la thématique « hygiène-sécurité » consommait souvent une part significative de cette formation obligatoire.

La Commission des partenaires du marché du travail peut influencer la formation des travailleurs de différentes façons, notamment en appliquant la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (voir encadré 5.4).

### Encadré 5.4. Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre

La Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre est en vigueur depuis près de 20 ans au Québec. Toutes les entreprises établies au Québec ayant une masse salariale supérieure à 1 million CAD sont tenues d'investir au moins 1 % de celle-ci dans la formation, ou de payer un montant équivalent sous forme de contribution au Fonds de développement et de reconnaissance de la main d'œuvre de la province. Cette loi a pour objet d'améliorer la qualification et les compétences de la main-d'œuvre par l'investissement dans la formation, par l'action concertée des partenaires patronaux, syndicaux et communautaires et des milieux de l'enseignement, ainsi que par le développement des modes de formation et la reconnaissance des compétences des travailleurs en emploi.

En 2008, Paul Bélanger et Magali Robitaille ont passé la loi en revue, constatant qu'entre 1997 et 2002, la participation à la formation en entreprise au Québec avait connu une croissance considérable, passant de 21 % à 33 % – croissance la plus rapide jamais enregistrée au Canada. Le rapport montre qu'en matière de taux de participation à la formation, au cours de la même période, le Québec a très largement rattrapé son retard par rapport à la moyenne canadienne, même s'il reste encore légèrement en deçà.

Les dispositions prévues par la Loi ont eu au Québec un impact non négligeable sur la planification, l'organisation et l'accompagnement de la formation à tous les niveaux – sectoriel et entrepreneurial, mais aussi régional et provincial. Le rapport insiste également sur le fait qu'au Québec, comme dans d'autres provinces, la participation à la formation ne se répartit pas de manière égale : elle dépend beaucoup de la taille et du secteur de l'entreprise, du type de salarié et du niveau de formation du stagiaire.

Plusieurs changements ont été apportés à la loi depuis son adoption en 1994. En 2001, la Commission des partenaires du marché du travail a adopté un cadre général visant à appuyer la formation officielle en entreprise. En vertu de ce cadre, la formation doit donner lieu à une qualification. Les comités sectoriels de la main-d'œuvre définissent le contenu de la formation, et Emploi-Québec l'accrédite.

En 2003, le seuil original (une masse salariale de 250 000 CAD) a été relevé à son niveau actuel de 1 million CAD, excluant 70 % des entreprises que la loi couvrait au départ.

*Source : Bélanger, P. et M. Robitaille (2008), La formation en entreprise au Québec : un portrait, Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu de travail, Ottawa, Canada.*

La Commission établit aussi des relations avec la trentaine de comités sectoriels de la main-d'œuvre.

Chaque région administrative compte un conseil régional des partenaires du marché du travail centré sur les décisions plus locales en matière de formation et de perfectionnement de la main-d'œuvre. Emploi-Québec soutient ces activités régionales et participe aux divers comités mis sur pied pour assurer la concertation entre les employeurs, les éducateurs, les syndicats et les autres partenaires locaux. Les cégeps et autres institutions collégiales jouent un rôle particulièrement important en matière de coordination avec les employeurs, car ils maintiennent le contact avec eux tout en offrant une partie importante de la formation à laquelle les travailleurs ont accès. Les cégeps sont aussi des plaques tournantes importantes pour le développement et le transfert des technologies dans les industries de leur région.

Les Commissions scolaires jouent également un important rôle dans l'ajustement aux besoins des entreprises. Elles offrent la grande majorité des formations scolaires requises par les programmes d'apprentissage du Québec. Une quarantaine d'entre eux sont délivrés dans le cadre du Programme du Sceau rouge afin de faciliter la mobilité entre les provinces. Au Québec, l'apprentissage soulève parfois des inquiétudes, avec des formations qui s'échelonnent sur une trop longue période et des apprentis qui abandonnent leur formation, mais des efforts sont déployés afin de promouvoir et renforcer les programmes d'apprentissage. La Commission des partenaires du marché du travail a d'ailleurs pour but de rendre les programmes d'apprentissage plus attrayants par le biais du cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre et du programme d'apprentissage en entreprise (voir encadré 5.5).

#### Encadré 5.5. Programme d'apprentissage en entreprise

Le système d'enseignement du Québec offre plusieurs formations professionnelles ou techniques donnant accès au marché du travail. À titre de solution de rechange pour les travailleurs déjà en emploi et pour les entreprises, la Commission des partenaires du marché du travail et Emploi-Québec offrent, sur une base de participation volontaire, des programmes d'apprentissage en entreprise.

Le programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) permet de développer les compétences de la main-d'œuvre selon la formule du compagnonnage. Un travailleur d'expérience joue le rôle de compagne ou de compagnon et transmet aux apprenti(e)s le savoir-faire nécessaire à la pleine maîtrise de leur métier. Il s'agit d'un moyen de transmission des connaissances simple, flexible et surtout adapté à la réalité quotidienne des entreprises. Pour certains métiers, on fera appel à d'autres types de stratégies : auto-apprentissage, *e-learning*, mentorat, etc.

L'apprentissage se fait selon un plan de formation structuré et est basé sur les normes professionnelles élaborées par les comités sectoriels de main-d'œuvre. Les normes décrivent les compétences propres à des métiers et sont le résultat d'un large consensus grâce à la collaboration des employeurs et des travailleuses et travailleurs concernés.

Les programmes d'apprentissage en entreprise couvrent plus de 70 métiers et augmentent constamment en fonction des besoins des secteurs d'activité. Sont inclus des métiers traditionnels et des métiers plus contemporains, comme testeur de jeux vidéo.

### Encadré 5.5. Programme d'apprentissage en entreprise (suite)

Pour participer au PAMT, les entreprises doivent simplement assurer que leur équipement et les conditions de travail permettent l'apprentissage du métier. Emploi-Québec offre du soutien pendant la durée du programme et fournit gratuitement les outils nécessaires à la formation : un carnet d'apprentissage destiné aux apprenti(e)s ; un guide et une session d'information pour les compagnes et compagnons. La durée de l'apprentissage varie entre 3 et 36 mois selon le métier et l'expérience de l'apprenti(e). Ce dernier doit avoir 16 ans ou plus, et être employé(e) par l'entreprise. L'apprentissage se fait sur une base volontaire et les participant(e)s peuvent y mettre fin à tout moment.

À la fin de l'apprentissage, le certificat de qualification professionnelle délivré par Emploi-Québec constitue une reconnaissance officielle et atteste que le travailleur maîtrise les compétences essentielles pour exercer un métier. En cas de réussite partielle, une attestation des compétences maîtrisées précise les compétences que la personne a acquises jusqu'à l'arrêt de son processus.

Source : Emploi Québec 2014 [www.guide-qualification.emploi.quebec.gouv.qc.ca/normes-professionnelles/liste.asp](http://www.guide-qualification.emploi.quebec.gouv.qc.ca/normes-professionnelles/liste.asp).

## 2.3 Appariement entre travailleurs et emplois

En Ontario et au Québec, les salariés et les chômeurs ont accès au Guichet emplois que gère Service Canada. Au Québec ils ont aussi accès à l'IMT en ligne et au site de placement en ligne d'Emploi-Québec. Ces portails Internet permettent d'accéder à la liste électronique des emplois que les employeurs de tout le pays cherchent à pourvoir. Il diffuse toute l'information nécessaire en matière de formation, de carrière et d'emploi sur les perspectives d'emploi potentielles, les compétences et les connaissances nécessaires pour exercer divers métiers et travailler dans différents secteurs.

### Ontario

En vertu du cadre de gestion des performances d'Emploi Ontario, les prestataires de services d'emploi communiquent le nombre de clients embauchés après six mois, afin d'inciter aux rapprochements entre les demandeurs d'emploi et les emplois durables. Pendant la visite d'étude de l'OCDE, les acteurs locaux ont indiqué que les taux de chômage avaient diminué, et que les travailleurs encore au chômage étaient les plus récalcitrants en raison de barrières multiples au retour à l'emploi, barrières qui compliquent le travail de mise en correspondance travailleur/emploi à pourvoir. Certains prestataires de services d'emploi tentent de nouer avec les employeurs des relations fortes qui facilitent ce travail d'appariement.

L'orientation professionnelle est en cours de restructuration afin de donner aux jeunes les informations leur permettant de prendre des décisions éclairées au moment de s'insérer dans le marché du travail, et de veiller à ce que les cheminements pédagogiques postsecondaires soient clairement articulés au collège ou à l'université. Les collèges de l'Ontario prennent part à certaines activités pour que les élèves de niveau secondaire soient bien informés sur les programmes d'apprentissage. De plus, l'orientation professionnelle pendant la deuxième année du secondaire permet de sensibiliser les jeunes à l'enseignement collégial postsecondaire. Certains programmes à double reconnaissance de crédits sont proposés afin que les élèves du niveau secondaire puissent en même temps

terminer leurs études secondaires et commencer un programme collégial. Par exemple, le programme de formation-relais du Collège Mohawk permet aux élèves d'obtenir deux crédits pour leur diplôme d'études secondaires de l'Ontario et deux crédits facultatifs pour leur programme collégial à titre d'étudiant à temps partiel du Collège Mohawk.

Les Conseils de planification de la main-d'œuvre de l'Ontario participent activement à la diffusion d'informations sur le marché du travail qui peuvent alimenter les programmes d'orientation professionnelle. Planification de main-d'œuvre de Hamilton organise des « visites » en entreprise pour permettre aux employeurs et aux diplômés universitaires de tisser des liens (voir encadré 5.6).

### Encadré 5.6. Hamilton Employment Crawl

Chaque année, l'Université McMaster, en collaboration avec les employeurs de Hamilton et de Planification de main-d'œuvre de Hamilton, organise des visites d'entreprises locales. Les « visites » sont organisées par secteur et chaque événement comprend la visite de cinq entreprises afin d'entendre directement de la part de la direction et des salariés ce qui se passe dans leur domaine, et de connaître les perspectives d'emploi.

Les visites se terminent par une activité de réseautage avec les employeurs participants, lors d'une réception à l'université (« Employment Crawl »). Dernièrement, quatre visites ont été organisées dans des domaines considérés comme des secteurs de croissance pour la ville :

- Industrie/Qualité de l'air et technologie
- Industries créatives et communications
- Transformation des aliments et transport des marchandises
- Sciences de la vie et soins de santé.

Planification de main-d'œuvre de Hamilton a produit un bref document : « Employment in Hamilton » (Emploi à Hamilton), destiné à partager des données sur la croissance de l'emploi par secteur et par métier, et sur les 10 métiers en croissance et leurs besoins prévisionnels.

Source : Université McMaster (2013), Hamilton Employment Crawl 2013, disponible à l'adresse <http://studentsuccess.mcmaster.ca/students/careers/events/networking-events/hec.html>.

À Thunder Bay, la Commission de planification de la main-d'œuvre du Nord Supérieur a organisé, en collaboration avec le *Northwest Training & Adjustment Board* et le *Sioux Lookout Area Aboriginal Management Board*, un Symposium sur l'emploi et les métiers pour les Autochtones. Cet événement d'une journée a eu lieu à Dryden et Thunder Bay. Il a permis que les Autochtones (Premières Nations, Métis et Inuits) qui vivent dans le nord-ouest de l'Ontario se rassemblent pour obtenir de plus amples informations sur les programmes d'apprentissage et les perspectives d'emploi dans les secteurs minier et forestier. Cette rencontre leur a permis de s'informer sur le niveau scolaire requis pour s'inscrire aux programmes d'apprentissage offerts et sur les opportunités d'emploi qui s'ouvraient à eux. Des représentants des entreprises, des syndicats, des collèges et des établissements de formation étaient présents afin de discuter avec les participants de leurs objectifs professionnels, et de les aider à atteindre leurs buts. Des présentations, des kiosques, de la documentation et des conversations en tête-à-tête ont permis de diffuser l'information nécessaire.

## Québec

Par ces activités, en faisant du placement, les agents d'Emploi-Québec s'efforcent de mettre en correspondance des chercheurs d'emploi, des entreprises et des emplois, avec des résultats durables dans le temps. Un suivi est assuré auprès des individus dans les limites de la disponibilité du personnel. Des relations informelles sont nouées entre le CLE et les employeurs afin de promouvoir des placements durables. Le personnel indique que sa crédibilité auprès des employeurs est essentielle et déclare faire de son mieux pour maintenir de bonnes relations en fournissant les bons appariements. Les personnes interrogées à Trois-Rivières et à Sherbrooke ont signalé que de plus en plus de clients devaient faire face à de nombreux obstacles à l'emploi, exigeant davantage de ressources de l'équipe des services aux clients. Le personnel du service des employeurs effectue un suivi dans le cadre de son mandat, mais des ressources limitées empêchent de communiquer avec chacun des employeurs et des personnes placées.

Au Québec, les établissements d'enseignement de niveau secondaire et collégial, les organismes de développement de l'employabilité et les carrefours jeunesse-emploi assurent des services d'orientation professionnelle des jeunes. Malgré tout, les jeunes semblent parfois dépourvus quant à leur orientation professionnelle. Le Comité de la formation professionnelle et de la formation technique de la Mauricie a réuni les divers acteurs des domaines de l'éducation et du travail afin de réaliser une étude sur les élèves des trois cégeps et collèges postsecondaires de la région en 2010. L'étude a révélé que 40 % des élèves choisissaient leur programme d'études sans savoir dans quel domaine ils travailleraient.

De nombreux efforts ont été déployés pour que les jeunes aient accès à l'information sur le marché du travail par l'intermédiaire d'applications Internet, et puissent discuter de leur choix de carrière à l'école secondaire. Chaque carrefour jeunesse-emploi offre des informations sur l'orientation professionnelle aux demandeurs d'emplois, et les cégeps ont un service d'orientation qui aide les élèves à choisir un programme d'études correspondant à leurs choix de vie. Dans le cadre de cette orientation, on diffuse aux jeunes des renseignements sur les secteurs du marché du travail où la demande est la plus forte.

Les carrefours jeunesse-emploi travaillent en étroite collaboration avec le secteur de l'éducation et les entreprises locales. Des projets visant à orienter les jeunes vers des emplois, et tout particulièrement les décrocheurs potentiels, ont été mis en place en collaboration avec les commissions scolaires de la province. IDÉO 16-17 permet d'accompagner de près les jeunes de 16 et de 17 ans afin de les aider à établir des objectifs de vie et de carrière professionnelle et à se fixer des objectifs scolaires pour y arriver. Les participants ont un conseiller qui les rencontre régulièrement pendant une période maximale de 12 mois afin de leur prodiguer des conseils et de les orienter le cas échéant vers les ressources nécessaires.

En plus de ces programmes intensifs, les carrefours jeunesse-emploi organisent des salons de l'emploi qui rassemblent les employeurs locaux et les individus désirant intégrer le marché du travail. *Priorité Emploi Estrie* est un événement annuel échelonné sur une semaine auquel participent les acteurs du développement économique local, la chambre de commerce, *Emploi-Québec*, les carrefours jeunesse-emploi, les services pour les nouveaux Canadiens, la CRE, plusieurs conseils de développement économique et le journal local. L'édition 2012 a eu lieu à Sherbrooke, réunissant des représentants de plus de 85 organismes qui ont proposé quelque 2 000 emplois à plus de 5 000 visiteurs.

## 2.4. Approches décloisonnées en matière de compétences

### Ontario

À Hamilton et à Thunder Bay, les agents de développement économique savent combien il importe, pour la croissance de la région, d'attirer et de retenir des talents. Des stratégies locales ont été adoptées pour s'assurer que les investisseurs étrangers aient accès à une main-d'œuvre qualifiée. À Hamilton, Aliments Maple Leaf Inc. a fait construire une nouvelle usine de transformation dans la région grâce à un nouveau programme de formation visant à développer les compétences des ouvriers de l'usine. Planification de la main-d'œuvre Hamilton et les agents de développement économique de la ville ont appuyé cette initiative. Cet exemple montre la capacité de Hamilton à établir des relations étroites avec les principaux acteurs locaux prenant part aux activités relatives aux compétences.

À Thunder Bay, les acteurs locaux savent que les approches décloisonnées en matière de compétences doivent être renforcées. Quelques gros employeurs prennent part à des groupes de mise au point de formations et d'emplois, mais leur éloignement géographique complique leur participation à ce type d'initiatives. La visite d'étude de l'OCDE a permis de souligner que de nombreux prestataires de services s'efforçaient de toucher leurs cibles selon un modèle en étoile, mais se déplacer jusqu'aux parties prenantes est, sur un vaste territoire, consommateur de ressources. Les acteurs locaux ont reconnu être plus efficaces pour préparer les individus au monde du travail que pour revaloriser les compétences de la main-d'œuvre en place dans le but d'attirer des emplois à valeur ajoutée et des investissements. Ils reconnaissent que la relation existant entre le développement économique et l'enseignement postsecondaire devrait être plus étroite afin de mieux appuyer les investisseurs étrangers potentiels dans la région de Thunder Bay. Dans le secteur minier, de nombreux salariés sont employés selon le modèle dit de « navette aérienne », qui restreint les avantages que le milieu local retire en matière de développement économique.

### Québec

Au Québec, les collectivités les plus petites semblent avoir compris la nécessité de mettre en place des mécanismes décloisonnés efficaces pour unir leurs efforts. Les plus grandes villes, comme Sherbrooke et Trois-Rivières, mettent en commun leurs activités grâce aux partenariats étroits qu'elles ont établis notamment avec les universités présentes sur leur territoire. Trois-Rivières a agrandi son parc aéronautique. Ce projet nécessite d'évaluer les compétences nécessaires et d'amener des individus à venir travailler dans la région. À Sherbrooke, le secteur de la santé et des biosciences a créé un noyau d'activités décloisonnées entre l'université, le cégep et le CLD.

Shawinigan a élaboré une stratégie locale axée sur les compétences afin de créer davantage de PME et d'encourager l'entrepreneuriat. Comme il a été mentionné brièvement plus haut, la ville a créé un nouveau centre d'entrepreneuriat dans le but d'amener de nouveaux entrepreneurs et concepts d'activités (voir encadré 5.7). Le cégep a mis sur pied un programme pour les entrepreneurs et a modifié son programme d'enseignement professionnel afin de promouvoir le travail indépendant et le développement des petites entreprises.

Haut-Saint-François a cherché des moyens de profiter de la proximité de Sherbrooke en déterminant des petites activités d'excellence qui stimulent l'économie locale. Par exemple, une nouvelle usine de transformation des déchets organiques est en voie d'être implantée.

### Encadré 5.7. Comité de diversification et Centre d'entrepreneuriat, Shawinigan

L'entrepreneuriat est considéré comme l'un des principaux facteurs de diversification de l'économie locale de Shawinigan. Pendant plusieurs années, Shawinigan a été une ville industrielle érigée autour d'une grande centrale électrique et de l'industrie lourde. L'industrialisation a engendré du travail bien rémunéré et stable dans les secteurs de la foresterie, de la production d'aluminium et du textile. La ville a été victime des changements structurels de l'économie mondiale; plusieurs employeurs ont cessé leurs opérations. Face à la fermeture imminente d'une autre entreprise en 2009, les notables de la collectivité se sont rassemblés pour analyser l'avenir de la ville, avec ses forces et ses faiblesses. Depuis, la ville a cherché à se créer une base économique durable en développant une communauté d'entrepreneurs et de petites entreprises.

Cette démarche se démarque par le partenariat noué, afin de travailler localement de manière horizontale, avec une palette d'acteurs mus individuellement par un objectif différent – développement économique, enseignement, emploi, etc. Cette intégration a été rendue possible par un modeste financement mis à la disposition de la municipalité par un employeur quittant la région.

Un comité de diversification a été mis en place, composé des principaux organismes de financement et du gouvernement. Le comité a compris que pour être efficace, il devait élaborer un plan local commun établissant les responsabilités verticales. Les membres ont notamment collaboré pour utiliser de façon stratégique le financement non gouvernemental et gouvernemental, de manière à optimiser le subventionnement total. Un forum sur l'entrepreneuriat a été créé pour :

- promouvoir l'entrepreneuriat en tant que carrière ;
- accroître le nombre d'entrepreneurs ;
- développer les compétences entrepreneuriales chez les jeunes ;
- créer des synergies parmi les organismes qui contribuent à l'économie et à la collectivité ;
- reconnaître et souligner l'initiative, la créativité, la solidarité et l'engagement communautaire.

En collaboration avec la commission scolaire, Shawinigan a ouvert le centre d'entrepreneuriat en 2013, un projet unique dans la province de Québec qui a été rendu possible grâce au forum sur l'entrepreneuriat et au Comité de diversification.

Le centre d'entrepreneuriat est situé dans une ancienne usine de textile qui a été entièrement rénovée. La ville de Shawinigan a avancé 3 millions CAD pour le projet; environ 2 millions CAD sont venus d'autres sources. Le centre d'entrepreneuriat offre des programmes de développement des compétences, ainsi que des outils d'accompagnement censés permettre l'atteinte d'une masse critique d'entrepreneurs. Les futurs entrepreneurs seront pris en charge pendant 5 ans :

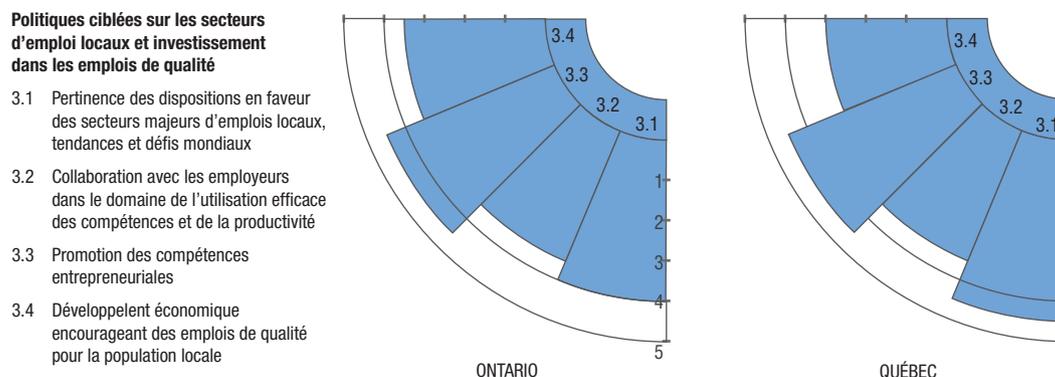
- Les 18 premiers mois seront axés sur la formation et le démarrage.
- Les 18 mois suivants porteront sur la gestion et l'installation dans un espace que le centre fournira.
- Les deux dernières années serviront à consolider l'installation de la nouvelle entreprise et à la relocaliser dans la région.

Afin de générer des recettes pour le centre, l'usine textile louera des espaces commerciaux et de bureaux au prix du marché courant aux entreprises déjà établies.

Source : Ville de Shawinigan (2013), Centre d'entrepreneuriat de Shawinigan, disponible à l'adresse [www.shawinigan.ca/Affaires/centre-d-entrepreneuriat-shawinigan\\_12.html](http://www.shawinigan.ca/Affaires/centre-d-entrepreneuriat-shawinigan_12.html).

### Thème 3 : Ciblage des politiques sur les gisements d'emploi locaux et investissement dans des emplois de qualité

Figure 5.7. Résultats du tableau de bord : ciblage des politiques sur les gisements d'emploi locaux et investissement dans des emplois de qualité



#### 3.1. Pertinence des mesures en faveur des secteurs dynamiques en matière d'emploi

##### Ontario

Comme il a été mentionné plus haut, les Conseils de planification de la main-d'œuvre analysent les secteurs d'emploi de la région, notamment les tendances du marché du travail local, afin d'apporter des éléments d'information aux programmes de formation des collèges de Hamilton et de Thunder Bay. Dernièrement, la Commission de planification de la main-d'œuvre du Nord Supérieur s'est penchée sur l'industrie minière de Thunder Bay et a publié, en collaboration avec le Conseil des ressources humaines de l'industrie minière (financé grâce au Programme des conseils sectoriels de ESDC), un rapport sur la croissance escomptée des emplois régionaux dans cette industrie. La commission travaille actuellement avec des opérateurs miniers à étoffer les informations sur la demande de compétences minières dans la région.

Grâce aux études sectorielles conduites par la Commission de planification de la main-d'œuvre du Nord Supérieur, le Collège Confédération appuie l'initiative sur la médecine dans le Nord et se prépare aux gros changements qui marqueront le secteur minier. La Commission de planification de la main-d'œuvre du Nord Supérieur a établi un partenariat avec Emploi Ontario, le Réseau local d'intégration des services de santé du Nord-Ouest, le *Northwest Training and Adjustment Board* et le Réseau du mieux-être francophone du Nord de l'Ontario afin de réaliser une étude approfondie détaillant les principaux besoins en ressources humaines du secteur de la santé dans le nord-ouest de l'Ontario au cours des cinq à dix prochaines années.

Hamilton fait partie des rares villes canadiennes à avoir choisi une approche sectorielle par pôles axée sur des industries et des secteurs précis pour diversifier l'économie locale. Le bureau de développement économique de la ville a déterminé six secteurs principaux : fabrication de pointe, agroentreprises et traitement des aliments, sciences de la vie, transferts de marchandises, industries créatives et technologies propres. La visite d'étude de l'OCDE a permis de constater que les petites comme les grandes entreprises de Hamilton étaient favorables aux pôles, qui entraînent une spécialisation locale de la main-d'œuvre, une densification des réseaux de fournisseurs et une propagation de connaissances entre entreprises d'un même secteur.

Le *Hamilton Incubator of Technology* (HIT) est l'un des premiers investissements de la ville en matière d'innovation et de technologie. En 1993, un investissement municipal de 4 millions CAD a permis d'ouvrir un édifice moderne de 4 000 m<sup>2</sup>. Au cours des 16 dernières années, le HIT a accueilli des dizaines d'entreprises technologiques en démarrage dans les secteurs de la fabrication et des matériaux de pointe, de la biotechnologie, de l'environnement, de l'information et des communications, des soins de santé ou de l'appareillage médical. Ces entreprises naissantes emploient un grand nombre de techniciens, d'ingénieurs ou de scientifiques qui font beaucoup de R-D dans le but de produire de nouveaux produits et services et d'atteindre les objectifs généraux de Hamilton en matière de développement économique. En 2009, la ville de Hamilton a changé le nom de l'incubateur en *Hamilton Technology Centre* (HTC) et a confié la charge de la programmation au Centre d'encadrement des petits entrepreneurs de Hamilton.

Le plan du marché du travail de Planification de la main-d'œuvre Hamilton de 2013 révèle que le secteur des transferts de marchandises a connu, récemment, plusieurs avancées en matière de développement économique. Le port de Hamilton a obtenu un investissement de 100 millions CAD. L'aéroport de Hamilton a annoncé qu'il planifiait la construction d'une aérogare de fret d'un coût de 12 millions CAD en janvier 2013. L'installation devrait générer 400 emplois directs et indirects. En novembre 2012, Planification de la main-d'œuvre Hamilton a sondé 19 employeurs locaux afin de recueillir des renseignements sur les perspectives futures d'emploi et de croissance.

### Québec

Chaque région du Québec a identifié des créneaux d'excellence sur lesquels centrer le développement économique. Ces créneaux regroupent plusieurs employeurs d'une même région qui à la fois coopèrent entre elles et se font concurrence. Les entreprises entretiennent des liens avec les universités, les centres technologiques, les établissements de formation, les réseaux d'information et les fournisseurs d'aides aux entreprises. Ces acteurs se situent sur un territoire défini qui comprend des chercheurs, des travailleurs très qualifiés, une main-d'œuvre spécialisée et une collectivité qui connaît bien le secteur.

De nombreuses collectivités locales s'intéressent aussi particulièrement aux avantages de l'économie verte. Dans le Haut Saint-François, les opportunités dans ce domaine suscitent des efforts spécifiques. Comme il a été mentionné plus haut, la région cherche à implanter une usine de traitement des déchets organiques capable de recevoir les déchets de l'Estrie. L'usine emploie un mélange de techniciens plus spécialisés et de travailleurs moins spécialisés du secteur vert. Les cégeps adaptent leur programme d'enseignement afin d'en accroître les débouchés, en modifiant leurs programmes de formation traditionnels pour qu'ils portent davantage sur des sujets tels que la construction écoénergétique et les pratiques en matière de manipulation et d'élimination des déchets, et en introduisant des programmes axés sur l'énergie éolienne et l'énergie solaire.

Les universités et les cégeps ont mis en place des installations de recherche et de transfert de technologies qui encouragent l'innovation au sein de l'économie locale. Par exemple, le cégep de Trois-Rivières est pourvu d'un centre de transfert de technologies (Innofibre) qui se spécialise dans les produits à base de cellulose. Ainsi, l'industrie et la recherche appliquée se regroupent et offrent une plateforme de formation aux élèves. À Sherbrooke, Pôle universitaire rassemble huit établissements d'études supérieures qui collaborent afin d'offrir des programmes de formation aux élèves, de favoriser les nouveaux projets de recherche concertée et de transmettre ses connaissances à la population et aux entreprises dans le but de stimuler l'économie. Grâce à Pôle universitaire,

Sherbrooke accueille plus de 40 000 étudiants chaque année dans ses deux universités et ses quatre collèges postsecondaires. Les établissements peuvent adapter leurs programmes selon les besoins particuliers des entreprises. Le programme coopératif est offert dans plus de 40 cursus de l'Université de Sherbrooke pour permettre aux diplômés, très qualifiés, d'intégrer le marché du travail.

Comme on l'a indiqué plus haut, chaque région comprend un conseil régional des partenaires du marché du travail composé de six membres représentant la main-d'œuvre, six membres représentant les entreprises, de deux membres en provenance d'organismes communautaires locaux, de quatre membres d'établissements d'enseignement et du directeur général régional d'Emploi-Québec qui agit à titre de secrétaire du conseil. Le conseil compte également cinq observateurs, dont le directeur général de la CRE et les directeurs régionaux des ministères dont la mission est en lien avec l'emploi et la main-d'œuvre. Il détermine les problèmes et les défis auxquels le marché du travail régional fait face, élaborer des stratégies pour le marché du travail régional et adapter les programmes à la réalité locale. Les autorités du développement économique ont une influence sur la planification de la main-d'œuvre à la fois pour lutter commercialement à l'échelle mondiale et pour l'adaptation locale par le biais des créneaux régionaux et des secteurs prioritaires repris dans le plan de développement économique de la région.

Le conseil régional peut déterminer des secteurs à privilégier. En Mauricie, les produits forestiers demeurent une industrie importante, même après sa consolidation majeure. La planification de la main-d'œuvre de ce secteur repose notamment sur des installations de recherche technique du cégep de Trois-Rivières, comme Innofibre qui se spécialise dans les pâtes et papiers, le comité sectoriel de main-d'œuvre des produits forestiers, Emploi-Québec et les opérateurs de la région. Cette étroite collaboration entre les établissements d'enseignement postsecondaire et les services publics d'emploi et les employeurs permet à la formation de demeurer pertinente alors que le secteur évolue, et de modifier les services d'emploi face aux mutations des besoins d'embauche.

### ***3.2. Collaboration avec les employeurs en faveur de la qualité de l'emploi***

L'utilisation des compétences renvoie à la structuration de la main-d'œuvre, la relation entre les compétences d'un individu et les besoins de l'industrie. L'efficacité de l'utilisation par les employeurs des compétences de leur personnel n'est pas seulement un gage de productivité pour l'entreprise, mais aussi de meilleures conditions de travail et d'une plus grande satisfaction au travail pour les employés, qui peuvent jouir d'une plus grande autonomie. Un regain d'attention à l'égard de l'utilisation des compétences limite les solutions de formation axées uniquement sur l'offre proposée par les prestataires, qui souvent ne tiennent pas compte de tout le contexte organisationnel d'une entreprise. Les organismes d'emploi et de formation sont plutôt encouragés à participer au perfectionnement de la main-d'œuvre dans une optique de développement des produits et d'innovation dans l'organisation du travail (Froy, Giguère et Meghnagi, 2012).

#### *Ontario*

Dans des recherches antérieures, l'OCDE s'est penchée sur l'utilisation des compétences en Ontario et a souligné le rôle prépondérant que les collèges postsecondaires jouent en la matière (Verma, 2012). Cette étude mettait en valeur les efforts déployés par le Collège Niagara en collaboration avec les employeurs locaux pour engendrer des emplois de qualité grâce à des centres d'excellence qui accueillent les entreprises de haute technologie et attirent les emplois très qualifiés. Par exemple, le Collège Niagara

a collaboré activement avec les employeurs de l'industrie vinicole afin de soutenir l'innovation dite progressive et d'améliorer les stratégies produit-marché. Si les collèges peuvent ainsi jouer un rôle important, le ministère de la Formation et des Collèges et Universités n'a pas pour autant prêté une attention particulière à la question de l'utilisation des compétences.

À Hamilton et Thunder Bay, aucune initiative visant à promouvoir l'innovation progressive et à aider les entreprises à progresser dans les échelons des chaînes de valeur des produits n'a été observée. Toutefois, les collèges des deux régions peuvent mettre en place et offrir des cours personnalisables selon les besoins des entreprises. De plus, la vaste gamme de cours de formation continue permet aux employeurs et aux employés de perfectionner leurs compétences. Certains efforts ont été déployés pour regrouper plusieurs petits employeurs et abaisser le coût de la formation en élargissant les groupes cibles. Ces arrangements sont toutefois limités.

Généralement, les gros employeurs ont mis en place de bons systèmes de gestion des ressources humaines qui favorisent le perfectionnement et la progression interne du personnel. À Hamilton et Thunder Bay, les employeurs de certains secteurs, les collèges postsecondaires et les universités unissent leurs efforts pour s'assurer que le perfectionnement des employés préserve la compétitivité mondiale de ces industries. La restructuration de l'industrie de l'acier de Hamilton a supprimé des milliers d'emplois et a modifié les compétences nécessaires. ArcelorMittal (anciennement Dofasco) peut compter sur un service de ressources humaines professionnel et efficace qui s'assure que sa main-d'œuvre perfectionne constamment ses compétences afin de demeurer concurrentielle à l'échelle mondiale. Le personnel du service des ressources humaines participe à la planification de la main-d'œuvre locale et met en valeur les besoins de l'entreprise auprès du collègue, qui travaille en étroite collaboration avec elle à prendre en compte les exigences de formation. À Thunder Bay, les efforts sont axés sur le secteur minier avec North American Palladium, et sur le secteur forestier avec Resolute Forest Products.

Les PME de cette région font face à des défis majeurs. Elles disposent de faibles capacités pour planifier les ressources humaines, et dans de nombreux cas, les propriétaires ou les cadres ne sont pas formés officiellement à la gestion des ressources humaines. Dans les deux études de cas, en raison du nombre élevé d'employeurs et du faible niveau des ressources disponibles, quatre organismes (la Chambre de commerce, le développement économique, les Conseils de planification de la main-d'œuvre et les collèges) éprouvent des difficultés pour communiquer avec les employeurs. À Thunder Bay, la « culture de la mobilité » qui prévaut chez les opérateurs du secteur minier, en vertu de laquelle ceux-ci prennent en charge le transfert aérien de salariés plutôt que de requalifier des travailleurs pour les postes du bas de l'échelle, pose un autre problème.

### *Québec*

Ces dernières années, Emploi-Québec s'est attaché à travailler avec les employeurs à leurs pratiques de gestion des ressources humaines, l'idée étant que l'adoption de saines pratiques en la matière aboutit à une meilleure gestion et à plus de stabilité et de productivité au sein du personnel. Les ressources disponibles limitent toutefois le nombre d'employeurs susceptibles d'être rencontrés. Il importe ainsi de bien identifier les employeurs pour lesquels un soutien pourrait être utile. L'intérêt et la disponibilité de l'employeur, qui est variable et bien moindre chez les petits employeurs préoccupés par le quotidien de leur entreprise, sont un autre facteur important.

Les Comités sectoriels de main-d'œuvre, soutenus par la Commission des partenaires du marché du travail, s'intéressent de plus en plus au perfectionnement des compétences de la main-d'œuvre et proposent des analyses facilitant les parcours professionnels dans le secteur. Cette offre peut aider les employeurs à envisager une évolution interne de leurs salariés au lieu de recruter à l'extérieur, et les salariés à faire des choix de carrière, y compris suivre une formation continue. Cette solution pourrait être davantage retenue par les entreprises compte tenu des difficultés de recrutement dans certains domaines et du fait que le vieillissement de la main-d'œuvre pourra accentuer ces difficultés à l'avenir. De plus en plus, ces comités prônent l'amélioration de l'organisation du travail des entreprises et une meilleure utilisation de la main-d'œuvre, grâce à la mise en commun de pratiques optimales, à des comparaisons thématiques et à la mutualisation de programmes de formation.

D'autres agences interviennent sur ces questions auprès des entreprises, et notamment les CLD, les commissions scolaires et les cégeps. Elles tentent de convaincre les entreprises d'envisager plus largement leurs besoins immédiats de main-d'œuvre et d'analyser l'ensemble de leur processus de production, leur organisation du travail et leurs opportunités de développement à long terme. Cette tâche étant lourde et intensive auprès des entreprises, dans certaines régions comme le Haut-Saint-François, ces trois institutions et le CLE ont entrepris de partager entre elles les fichiers des entreprises de manière à établir une relation plus approfondie et intégrée avec les entreprises.

Certains cégeps s'investissent particulièrement dans cette mission consistant à favoriser l'utilisation des compétences au sein des entreprises, mais cette tâche n'apparaît pas prioritaire en tant que telle au sein de leur mandat. Dans certains cas, elle est plutôt vue par la direction des cégeps comme un moyen d'amasser des fonds dans un contexte de tension budgétaire. En effet, le financement de ces activités peut provenir des entreprises, lesquelles peuvent déduire ces dépenses dans le cadre de leur taxe de formation de 1 % (uniquement si leur masse salariale dépasse 1 million CAD). Aussi, cette fonction d'incitation à l'utilisation des compétences ne sera pas financée par des fonds propres, mais bien par la levée de fonds auprès des entreprises dans le cadre de leurs activités de formation.

En Mauricie, Emploi-Québec a récemment déployé des efforts pour aider les employeurs locaux à attirer et fidéliser les travailleurs en développant des guides et outils de soutien à la gestion des ressources humaines. La Chambre de commerce et la Jeune chambre de commerce collaborent avec Emploi-Québec afin de promouvoir des pratiques managériales auprès de leurs membres et de détecter les entreprises en difficulté.

### ***3.3. Promotion des compétences entrepreneuriales***

#### *Ontario*

Les clients qui peuvent bénéficier de l'assurance-emploi ont accès aux prestations d'aide au travail indépendant de l'Ontario, qui offrent aux chômeurs des aides financières et entrepreneuriales quand ils créent et lancent leur entreprise. Les bénéficiaires ont droit à des formations intensives de perfectionnement de leurs compétences tout en élaborant un plan d'activité détaillé à l'appui de leur concept commercial. De plus, les participants peuvent profiter en permanence, pour une durée plafonnée à 42 semaines, de services de conseil et d'une garantie de revenu pendant qu'ils élaborent et appliquent leur plan d'activité. Une assistance à la création d'entreprise ou au démarrage d'une activité indépendante est aussi fournie à ceux qui n'ont pas droit à l'AE par le biais des EMT avec les provinces et territoires.

Au niveau local, Hamilton et Thunder Bay savent bien comment promouvoir l'entrepreneuriat : on y a créé une démarche spécifique fondée sur les actifs locaux et la culture régionale. La plupart des programmes de formation professionnelle des collèges des deux régions comprennent des cours sur l'entrepreneuriat. Ces établissements d'enseignement offrent par ailleurs des programmes indépendants.

La province de l'Ontario et la ville de Thunder Bay financent le Thunder Bay & District Entrepreneur Centre qui offre divers séminaires pour les petites entreprises, des guides et des dossiers d'information sur le démarrage d'une entreprise dans le nord-ouest de l'Ontario, des renseignements sur les programmes et services gouvernementaux et d'autres programmes financiers, de l'aide pour préparer un plan d'activité et des listes d'organismes ou de ressources à mettre à profit.

Le Centre d'innovation du nord-ouest de l'Ontario catalyse la création d'emplois en encourageant les entrepreneurs novateurs à établir ou agrandir leur entreprise. Les prestataires de services autochtones soutiennent également les Autochtones qui désirent créer une entreprise. En pratique, la création d'entreprise est ancrée dans la culture, depuis de nombreuses années, dans le nord de l'Ontario, et ces nouvelles capacités de soutien des entreprises sont un gage de succès grandissant.

La ville de Hamilton héberge le Centre d'encadrement des petits entrepreneurs (CEPE), qui a pour but de fournir de nombreuses ressources aux entrepreneurs qui lancent ou agrandissent leur entreprise. Innovation Factory (iF) aide les milieux de l'innovation de Hamilton à progresser, fournit des ressources expertes aux entrepreneurs et encourage les liens entre acteurs afin d'aiguillonner la croissance, mais propose aussi des programmes d'accélération fondés sur l'idée que chaque individu ou organisme peut et devrait innover. Les services ont pour but d'aider les entrepreneurs et les entreprises, qu'elles soient nouvelles ou déjà établies, à y parvenir.

Pour les partenaires municipaux et communautaires, un fossé existait entre l'expertise et un « environnement » où les jeunes entreprises pourraient interagir, collaborer et innover. La toute dernière initiative est une réaction « à la Hamilton » inspirée d'un modèle efficace de l'Innovation Synergy Centre of Markham (ISCM), Ontario, qui reposera sur des partenariats publics-privés dans six secteurs : regroupement des ressources opérationnelles, accès à la recherche universitaire, soutien infrastructurel pour les entreprises en expansion, accès à des réseaux de conseillers pour les entreprises, aide capitalistique et création d'un centre d'affaires facilitant les rencontres sur place ou à distance.

Le Parc d'innovation McMaster héberge un laboratoire, des bureaux et des installations d'enseignement, de formation et de conférence afin de favoriser la recherche-développement dans certains secteurs industriels clés : fabrication et matériaux de pointe, nanotechnologies, biotechnologies et autres secteurs dans lesquels l'Université McMaster est reconnue en termes de recherche et qui s'intègrent aux principaux pôles de développement économique.

### *Québec*

Au cours des 10 dernières années, le taux d'entrepreneuriat du Québec a été légèrement inférieur à la moyenne canadienne (Banque de développement du Canada, 2012). Toutefois, la province a pris des mesures pour augmenter l'entrepreneuriat, non sans quelque résultat ces dernières années. Le travail indépendant est présenté comme une possibilité dans les cours axés sur l'emploi. Les cégeps et commissions scolaires abordent également ce sujet dans leurs programmes de formation professionnelle et technique.

Comme en Ontario, les individus ayant droit à l'AE peuvent également bénéficier d'un soutien à la création d'entreprise par le recours à une mesure d'emploi intitulée « Soutien au travail autonome ». Cette mesure est aussi disponible pour les individus qui reçoivent des prestations d'aide sociale. Des aides financières et un soutien technique pendant une période de 52 semaines sont proposés pour élaborer un plan d'activité et démarrer une entreprise. Une assistance à la création d'entreprise ou au démarrage d'une activité indépendante est aussi fournie à ceux qui n'ont pas droit à l'AE par le biais des EMT.

En Mauricie, l'entrepreneuriat est considéré comme la principale source de croissance future de l'emploi. Comme il a été souligné plus haut, le Centre d'entrepreneuriat de Shawinigan est un excellent exemple de promotion et de soutien du développement des PME de cette collectivité. Une cinquantaine d'organismes, soit l'équivalent de 47 postes à temps plein, travaillent au développement et au soutien de l'entrepreneuriat. Le cégep de Trois-Rivières offre un cours optionnel en entrepreneuriat et héberge un centre de développement d'entreprises qui forme et aide les entreprises depuis plus de 20 ans. De plus, la région peut compter sur un centre de transfert d'entreprises qui encourage les bonnes pratiques entrepreneuriales régionales.

En Estrie, l'Université Bishop héberge le Centre d'entrepreneuriat Dobson-Lagassé, qui a pour but de promouvoir l'éducation et la pratique entrepreneuriales chez ses étudiants. L'Université de Sherbrooke compte un institut d'entrepreneuriat qui encourage les étudiants à créer de nouvelles entreprises et qui propose toute une gamme d'activités et services aux entrepreneurs débutants, dont des cours et des programmes de formation, des aides et des conseils sur les processus de démarrage d'une entreprise.

### ***3.4. Politique de développement économique et emplois de qualité***

#### *Ontario*

En Ontario, les investissements étrangers reposent souvent sur la pérennité des employeurs. On s'intéresse moins aux types d'emplois, qui dépendent directement de la mise en place de certains pôles, qu'au nombre d'emplois.

Hamilton mise sur les vastes marchés avoisinants du sud de l'Ontario (par exemple, Toronto) et des États-Unis, tandis que Thunder Bay met en valeur son emplacement géographique en tant que « point d'entrée » de l'ouest du Canada. Hamilton souligne la flexibilité de la municipalité envers les entrepreneurs et a préféré intégrer son groupe de développement économique à l'administration de la ville plutôt que de mettre en place un organisme indépendant.

Les procédures et les règles de passation des marchés privilégient la valeur publique plutôt que des objectifs d'emploi et de formation. Dans le cadre des entretiens réalisés pour cette étude, le personnel travaillant dans le domaine des infrastructures a signalé que l'emploi ne faisait pas partie des critères utilisés pour sélectionner les projets.

La politique de Thunder Bay en matière de salaire de subsistance stipule que les entrepreneurs de la ville doivent verser un salaire qui permette aux travailleurs de demeurer dans la collectivité et d'y vivre correctement. Hamilton a adopté une approche similaire pour s'assurer que les entrepreneurs de la ville versent des salaires acceptables sur la durée. Les pratiques en matière de salaire de subsistance influent sur les entreprises locales en établissant un « juste salaire » pour les conditions de vie locales (voir encadré 5.8). Ces types d'initiatives peuvent inciter les employeurs à investir davantage dans les compétences de leurs salariés. Dans ces situations, les employeurs peuvent déployer plus d'efforts pour s'assurer que la production de ces derniers est en phase avec les salaires versés.

### Encadré 5.8. Campagne de Living Wage Hamilton

La coalition Living Wage Hamilton est composée de la Table ronde sur la réduction de la pauvreté à Hamilton, de la *Hamilton Community Foundation*, de la *McMaster Community Poverty Initiative*, du Conseil de recherche et de planification sociale de Hamilton et de Planification de main-d'œuvre de Hamilton.

Le salaire de subsistance est le salaire horaire nécessaire pour qu'une famille puisse couvrir les dépenses quotidiennes de première nécessité, comme l'hébergement, la nourriture, les vêtements, les factures de services publics et les frais de garde des enfants. En 2011, le salaire horaire de subsistance de Hamilton était de 14.95 CAD.

*Living Wage Hamilton* travaille à la création d'un programme de reconnaissance des employeurs qui versent un salaire de subsistance. Ce programme comprendra trois niveaux reconnaissant le salaire de subsistance que les employeurs versent déjà et les mesures qu'ils sont prêts à prendre pour s'assurer que tous les travailleurs reçoivent au moins un salaire de subsistance. *Living Wage Hamilton* discute actuellement des détails du programme avec les employeurs et les travailleurs de la ville.

Source : Living Wage Hamilton (2013), informations sur le programme, disponible à l'adresse [www.livingwagehamilton.ca](http://www.livingwagehamilton.ca).

## Québec

L'organisation administrative des services gouvernementaux et de la CRE (Conférence régionale des élus) offre des stratégies visant à coordonner les activités en faveur de l'emploi au sein des stratégies de développement économique. Quand les édiles municipaux évaluent une demande d'investissement étranger, ils doivent tenir compte de ses répercussions positives : impôts municipaux et avantages économiques, mais aussi quantité et qualité des emplois créés.

Le Québec a également privilégié le développement des entreprises de l'économie sociale, à l'instar des coopératives qui, généralement, prennent en compte davantage de projets encourageant l'emploi et la formation. Par exemple, une microbrasserie coopérative de Shawinigan a créé divers emplois locaux dans les secteurs de la restauration et de la distribution. La coopérative est fière de ses origines locales et souhaite développer le marché du travail local. Dans le Haut Saint-François, un maraîcher « bio » a également créé de nombreux emplois locaux.

En encourageant le développement économique et l'investissement étranger, la Mauricie mise sur sa proximité avec Montréal, son accessibilité par tous les modes de transports, ainsi que sur ses secteurs de l'énergie et des ressources naturelles et de services. L'Estrie met l'accent sur leur proximité avec les États-Unis et leurs universités. Compte tenu de la récente récession, les deux régions ont surtout tenté d'attirer des emplois et ont moins tenu compte du type d'emploi.

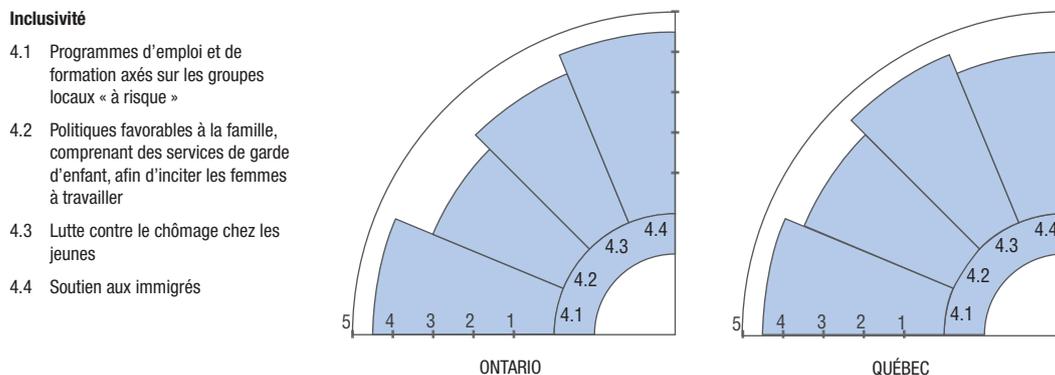
Le Québec limite la latitude des municipalités en matière de marchés publics. Pour cette raison, aucune disposition n'est prévue pour privilégier la main-d'œuvre locale. De même, la lutte contre la corruption a probablement pour conséquence la mise au second plan des objectifs d'emploi des marchés municipaux.

Pour certains de ses contrats dans le secteur de l'énergie verte, le Québec a fait preuve d'innovation en subordonnant leur attribution à l'ampleur de la collaboration des

soumissionnaires avec des groupes locaux. Bien que cette condition vise à s'assurer que les soumissionnaires font effectivement appel aux collectivités locales, les innovations qui en découlent en matière d'emploi et de formation sont évidentes. Par exemple, dernièrement, la province a décidé d'accroître la quantité d'électricité éolienne produite conjointement par les principaux fournisseurs et des groupes locaux.

## Thème 4 : Ciblage des politiques sur les groupes fragiles

Figure 5.8. Résultats du tableau de bord : ciblage des politiques sur les groupes fragiles



### 4.1. Programmes d'emploi et de formation en direction des groupes en difficulté

#### Ontario

En Ontario, de nombreux efforts visent à offrir des programmes d'emploi et de formation à certains groupes en difficulté. Des programmes spécifiques ciblent en particulier les jeunes, les immigrants, les Autochtones et les individus très éloignés du marché du travail. De nombreuses données semblent accessibles sur leur marché du travail et leurs résultats en matière d'emploi. Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités suit les résultats obtenus en matière d'emploi dans les nombreux groupes sous-représentés qui prennent part aux programmes et services d'Emploi Ontario.

L'Ontario a deux programmes d'aide sociale pour les résidents admis qui ont besoin d'une assistance financière : le Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées et Ontario au travail. Le ministère des Services sociaux a mis en place le programme Ontario au travail que gèrent les municipalités. Un grand nombre de prestataires de services d'Ontario au travail travaillent aussi avec Emploi Ontario. Les bénéficiaires de l'aide sociale ont accès à des programmes d'emploi et de formation par l'intermédiaire d'Emploi Ontario et d'Ontario au travail.

Thunder Bay et ses environs comptant de nombreux francophones, l'Association des francophones du Nord-Ouest de l'Ontario (AFNOO) s'efforce d'offrir plus de services aux francophones du nord de l'Ontario. À Hamilton, le Collège Boréal joue un rôle similaire. Quelques petites communautés francophones se trouvent dans le nord-ouest de la région et Hamilton héberge une petite communauté francophone.

L'une des questions soulevées pendant la visite d'étude de l'OCDE a été la corrélation entre la faible densité démographique de certains groupes sous-représentés et leur accès à une assistance personnalisée ou ciblée pourtant peut-être utile. À titre d'exemple, à Thunder Bay, les immigrants bénéficient de programmes généraux, alors que dans d'autres zones de la province, ils ont accès à des programmes personnalisés.

Hamilton et Thunder Bay comptent des îlots de grande pauvreté. À Thunder Bay, une grande communauté autochtone est confrontée à certains obstacles pour intégrer le marché du travail. La population de la ville est autochtone à 10 ou 15 %, sachant qu'il est difficile de déterminer le nombre exact d'Autochtones, car tous ne participent pas au recensement. Environ 48 % des Autochtones de Thunder Bay sont considérés comme pauvres (Thunder Bay Economic Justice Committee, 2007). Dans le cadre de la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain à Thunder Bay, un programme de quartier a été lancé. Il utilise des travailleurs de proximité qui offrent des programmes scolaires et parascolaires axés sur une nutrition saine et une activité physique régulière pour les enfants de sept écoles primaires comptant une forte proportion d'enfants autochtones. Le programme a eu des répercussions positives sur le bien-être social et la santé des familles (Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain à Thunder Bay, 2013).

À Hamilton, 19 % de la population vit sous le seuil de pauvreté ; deux quartiers du centre-ville affichent un taux supérieur à 40 %. Par exemple, l'espérance de vie moyenne d'un résident du centre-ville est de 55 ans, contre 85 ans pour un banlieusard. En 2005, une Table ronde sur la réduction de la pauvreté à Hamilton a été organisée en vue de diminuer le nombre élevé d'individus vivant dans l'extrême pauvreté au centre-ville. Hamilton a voulu développer le quartier en travaillant directement, avec les résidents et les partenaires communautaires, à établir des priorités et élaborer des plans d'action pour tenter de rendre plus saine la vie de ces communautés. La Fondation communautaire de Hamilton a décidé d'allouer toutes ses ressources à la réduction de la pauvreté, ce qui a dégagé pour les quartiers des crédits supplémentaires venant compléter les ressources des organismes fédéraux, provinciaux et communautaires.

#### Encadré 5.9. Table ronde sur la réduction de la pauvreté à Hamilton

La Table ronde sur la réduction de la pauvreté à Hamilton est née en 2005 pour mieux traiter une pauvreté inacceptable. Ses membres viennent de toute la ville et englobent des chefs de file du monde des affaires, des organismes sans but lucratif, du gouvernement, du monde enseignant et des groupes confessionnels, ainsi que des gens qui vivent dans la pauvreté. L'objectif est de réduire et d'éradiquer la pauvreté autour d'un objectif commun : faire de Hamilton le meilleur endroit où élever un enfant.

La Table ronde sur la réduction de la pauvreté à Hamilton n'offre pas de programmes ou de services en tant que tels. Son rôle est de favoriser la compréhension de la nécessité de financer la lutte contre la pauvreté de façon à faire de Hamilton une ville plus saine, inclusive et prospère. La table ronde travaille à modifier les politiques et les structures au niveau local, provincial et fédéral pour trouver des solutions de long terme à la pauvreté.

Source : Table ronde sur la réduction de la pauvreté à Hamilton, Présentation, disponible à l'adresse [www.hamiltonpoverty.ca](http://www.hamiltonpoverty.ca).

### Québec

Comme en Ontario, de nombreux efforts sont déployés au Québec afin d'offrir des formations spécialisées aux personnes membres des groupes sous-représentés sur le marché du travail, dont des programmes pour les jeunes, les immigrants et les individus qui sont très éloignés du marché du travail. En Mauricie et en Estrie, il existe des îlots d'individus qui n'ont pas travaillé depuis des années et qui ont besoin d'une intervention particulière et d'un soutien intensif pour intégrer le marché du travail.

Au Québec, les élèves doivent obtenir un diplôme d'études secondaires pour s'inscrire dans un cégep. La plupart des décrocheurs qui souhaitent obtenir leur diplôme d'études secondaires s'inscrivent aux programmes de formation générale des adultes offerts par les commissions scolaires. Bien que cela fonctionne pour la majorité, nombre d'entre eux auraient intérêt à fréquenter un environnement collégial. Les cégeps ont lancé certains programmes donnant accès à la formation technique aux individus défavorisés, pour pallier cette lacune, mais ils dépendent des crédits alloués et de l'énergie que déploie le personnel du cégep pour sécuriser le financement de ces types de programmes. La visite d'étude de l'OCDE a permis de souligner que ces programmes étaient mal intégrés à l'administration d'ensemble du cégep.

### Encadré 5.10. Stratégie de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale du Québec

En 2002, le Québec a adopté une loi pour lutter contre la pauvreté. Cette loi établit une « stratégie nationale de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale » qui « vise à amener progressivement le Québec d'ici 2013 au nombre des nations industrialisées comptant le moins de personnes pauvres ».

Les buts poursuivis par la stratégie de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale et les énoncés dans la Loi consistent à promouvoir le respect et la protection de la dignité des personnes en situation de pauvreté et lutter contre les préjugés à leur égard, à améliorer la situation économique et sociale des personnes et des familles qui vivent dans la pauvreté et qui sont exclues socialement, à réduire les inégalités qui peuvent nuire à la cohésion sociale, à favoriser la participation des personnes et des familles en situation de pauvreté à la vie collective et au développement de la société, et à développer et renforcer le sentiment de solidarité dans l'ensemble de la société québécoise, afin de lutter collectivement contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

La Loi impose au gouvernement d'élaborer un plan d'action et de faire régulièrement rapport sur les progrès accomplis. Le premier plan d'action a été élaboré grâce au budget de 2004/05, avec l'affectation de 2.5 milliards CAD sur cinq ans. Le plan aborde divers aspects tout en favorisant « l'emploi comme première solution pour assurer la sécurité économique et l'inclusion sociale ». Il prévoit entre autres :

- la pleine indexation des prestations d'aide sociale des personnes ayant des obstacles sévères à l'emploi ;
- une prime de participation pour les bénéficiaires de l'aide sociale qui sont aptes à l'emploi, et une indexation partielle de leurs prestations, l'établissement d'une prime au travail, la bonification du salaire minimum et un crédit d'impôt remboursable universel pour les familles à faible revenu avec enfants ;
- des initiatives visant à élargir l'accès à des logements à loyer modéré, à adapter le logement de personnes handicapées, à soutenir l'emploi de personnes handicapées, à favoriser l'intégration des immigrants et des membres des minorités visibles ;
- la prorogation du soutien à des services de garde et d'apprentissage de qualité, aux jeunes parents et enfants, à l'intégration des jeunes au marché du travail, aux programmes de réussite scolaire et d'alphabétisation dans les milieux défavorisés, et à l'intégration sociale des aînés à faible revenu.

Source : ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2012), *Lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale*, disponible à l'adresse [www.mess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/lutte-contre-la-pauvrete](http://www.mess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/lutte-contre-la-pauvrete).

Dans le contexte de la stratégie de lutte du Québec contre la pauvreté, des progrès considérables ont été accomplis sur l'attractivité de l'activité professionnelle et l'accès des groupes défavorisés à des possibilités de travail. Le Québec poursuit cette stratégie depuis 10 ans et y consacre chaque année un rapport. La province a enregistré le plus bas revenu par rapport au seuil de faible revenu en 30 ans. Bien que les régions de la Mauricie et de l'Estrie aient des taux de chômage semblables, le taux de pauvreté de la Mauricie est légèrement supérieur (13.5 %) à celui des Cantons-de-l'Est (12.7 %). Les deux régions présentent des taux de pauvreté supérieurs à la moyenne provinciale (Statistique Canada, 2011).

#### ***4.2 Politiques ciblées sur les familles pour faciliter l'accès à l'emploi***

##### *Ontario*

L'Ontario a beaucoup investi dans la prise en charge éducative de la petite enfance au niveau provincial en offrant la maternelle à temps plein aux enfants âgés de quatre et cinq ans. En septembre 2010, la province a entamé la mise en place du Programme d'apprentissage de la maternelle et du jardin d'enfants, afin qu'il soit offert dans toutes les écoles d'ici septembre 2015. De plus, chaque école est incitée à proposer des programmes parascolaires sur place (par exemple, service de garde) afin de permettre des journées harmonieuses tant pour les enfants que pour les parents.

La plupart des milieux professionnels s'adaptent aux travailleurs qui doivent trouver un équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle. Différentes publications peuvent aider les employeurs à instituer des mesures profamiliales. Les travailleurs des entreprises de plus de 50 salariés ont droit à une protection accrue en vertu de la Loi sur les normes d'emploi de l'Ontario. La province présente un taux d'activité élevé des femmes (environ 62 %), égal à la moyenne nationale, et un taux d'activité des hommes de 71 %. À Hamilton et à Thunder Bay, les taux d'activité des femmes sont de 64 % et 63 % respectivement (Statistique Canada, 2012).

Au fil du vieillissement de la population, une plus grande pression sera exercée sur les salariés dont les parents prennent de l'âge et doivent être accompagnés à des rendez-vous ou d'autres activités. Il n'existe pas encore en Ontario de programme sérieux pour la prise en charge des aînés.

##### *Québec*

Le Québec subventionne divers services de garde d'enfants, qui sont proposés aux parents moyennant 7 CAD par jour et par enfant : centres de la petite enfance, garderies scolaires et garderies en milieu familial. En 2011, le programme desservait 215 000 enfants d'âge préscolaire. Une étude récente a révélé que près de 70 000 mères pouvaient occuper un emploi grâce aux services de garde subventionnés, soit 3.8 % des femmes sur le marché du travail (Fortin, Godbout et St-Cemy, 2008). Les listes d'attente pour les places subventionnées en service de garde peuvent être longues. Pour cette raison, dernièrement, le gouvernement du Québec a annoncé la création de 30 000 places supplémentaires.

Au Québec, le taux d'activité des mères est de 73 %, et de 77 % si l'on tient compte des mères dont les enfants sont âgés de plus de trois ans. Le ministère de la Famille encourage également la recherche avec les employeurs de solutions flexibles permettant aux individus de trouver un meilleur équilibre entre vie familiale et vie professionnelle. Le ministère offre une boîte à outils pour aider les employeurs à rendre leur milieu de travail plus favorable à la famille. Alors que la plupart des gros employeurs ont adopté des mesures qui facilitent l'équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle, les petits employeurs se sont révélés plus réticents.

Bien que les programmes au Québec soient administrés au niveau provincial, les taux d'activité en Mauricie et en Estrie diffèrent. En 2012, le taux d'activité des femmes en Estrie était de 65.3 %, soit un peu plus que la moyenne provinciale de 65.1 %. Avec 56.3 %, le taux d'activité des femmes est beaucoup moins élevé en Mauricie (Statistique Canada, 2012).

### 4.3. Lutte contre le chômage chez les jeunes

#### Ontario

L'Ontario a réussi à augmenter le taux d'obtention d'un diplôme d'études secondaires, le faisant passer de 68 % il y a 10 ans à 81 % aujourd'hui. Les élèves du Nord sont moins susceptibles de poursuivre des études postsecondaires et il y a en proportion moins d'élèves autochtones qui obtiennent un diplôme d'études secondaires que le reste de la population : plus de la moitié des élèves autochtones quitte l'école sans diplôme.

En Ontario, les taux de chômage sont plus élevés chez les jeunes : 16.2 % des individus âgés de 15 à 24 ans sont au chômage. Les taux varient entre les jeunes hommes (17.5 %) et les jeunes femmes (14.9 %) (Statistique Canada, 2013), pour un total d'environ 178 000 jeunes chômeurs. Dans le cadre de son récent budget pour 2013, le gouvernement de l'Ontario a annoncé l'adoption d'une nouvelle Stratégie d'emploi pour les jeunes afin d'aider 30 000 jeunes Ontariens à trouver un emploi (voir encadré 5.11).

#### Encadré 5.11. Stratégie d'emploi pour les jeunes de l'Ontario

Au Canada, dans le cadre de son récent budget pour 2013, le gouvernement de l'Ontario a annoncé l'adoption d'une nouvelle Stratégie d'emploi pour les jeunes qui aiderait plus de jeunes à trouver du travail et qui ferait en sorte que les employeurs puissent embaucher les travailleuses et travailleurs qualifiés dont ils ont besoin dans le contexte économique actuel. Un investissement total de 295 millions CAD sur deux ans viendra à l'appui de cette stratégie pour créer, espère-t-on, 30 000 emplois nouveaux. Centrée sur l'emploi, l'entrepreneuriat et l'innovation chez les jeunes Ontariennes et Ontariens, la Stratégie comporte les volets suivants :

- Un Fonds ontarien d'aide à l'emploi des jeunes fournira aux employeurs des incitations à l'embauche des jeunes dans toutes les régions de la province, premier pas vers des emplois durables. Les jeunes qui participeraient à ce programme se formeraient tout en recevant un salaire. Ce fonds aiderait également les employeurs à mieux exploiter les talents disponibles dans la province.
- Un Fonds ontarien d'aide aux jeunes entrepreneurs soutiendra la génération montante d'entrepreneurs par l'intermédiaire d'opérations de mentorat, de fonds de démarrage et d'activités de rayonnement.
- Un Fonds ontarien d'innovation pour les jeunes soutiendra les jeunes pour le pilotage et la gestion de la recherche industrielle, du développement et de la commercialisation. Il soutiendrait également les jeunes entrepreneurs dans les universités et les collèges postsecondaires.
- Un Fonds pour une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi réunira le monde des affaires et du travail, le monde enseignant et les jeunes afin de mieux préparer ces derniers à acquérir les compétences dont ils ont besoin pour réussir.

Source : ministère des Finances de l'Ontario (2013), *Budget Backgrounder: Youth Job Creation*, Toronto, Canada.

À Thunder Bay, le Collège Confédération adapte certains de ses programmes aux jeunes Autochtones qui ne possèdent pas les compétences nécessaires pour poursuivre des études collégiales. Les élèves de la filière professionnelle bénéficient d'un soutien complémentaire en mathématiques et dans d'autres matières pour leur permettre de réussir au niveau collégial. Le Collège Negahneewin est un collège qui conteste le *statu quo*, mais qui reconnaît la richesse des relations entre Autochtones et non-autochtones dans le nord de l'Ontario depuis de nombreuses années. Outre son soutien didactique, le Collège Confédération offre aux élèves autochtones des services d'orientation, des informations sur les carrières et, le cas échéant, des passerelles vers des services communautaires.

À Hamilton, les taux d'obtention d'un diplôme d'études secondaires sont étroitement liés aux conditions économiques du quartier où se situe l'établissement. Au cours des prochaines années, la commission scolaire fermera certains établissements en raison du nombre décroissant d'inscriptions, et en ouvrira trois nouveaux. L'initiative *College in Motion* du Collège Mohawk consiste, à partir du second semestre, à envoyer des représentants de ce dernier dans les établissements d'enseignement secondaire et les centres communautaires. Les conseillers du Collège Mohawk présentent les aspects relatifs à la transition vers des établissements postsecondaires et organisent des rendez-vous individuels avec les élèves désireux de se pencher sur leur vie après le secondaire. Ce programme fait partie du projet *Mohawk's Access* qui a pour but d'améliorer, chez les jeunes en difficulté, le taux d'obtention du diplôme de fin d'études secondaires et le taux d'inscription dans le supérieur.

### Québec

Malgré une diminution ces 20 dernières années, le taux de décrochage au Québec demeure supérieur au taux national. De 2009 à 2012, le Québec a ainsi présenté un taux moyen de décrocheurs de 10.6%, à comparer à une moyenne nationale de 8.1% (Statistique Canada, 2012).

Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport évalue le taux de sortie sans diplôme en dénombrant les individus qui quittent l'école secondaire sans diplôme ni qualification. Ces taux sont supérieurs au taux de décrochage de Statistique Canada puisqu'ils ne tiennent pas compte des individus qui retournent à l'école et qui obtiennent une accréditation, mais ils reflètent bien la charge de travail associé aux initiatives visant les jeunes. Selon les données du Québec, le taux de décrochage était en 2010/11 de 18.1% en Mauricie, c'est-à-dire au niveau de la moyenne provinciale, mais de 19.5% pour l'Estrie, légèrement au-dessus de celle-ci (MELS, 2012).

Le Québec a pris d'importantes mesures pour réduire son taux de décrochage et chaque région administrative a mis en place un plan pour améliorer les taux d'obtention d'un diplôme. Au cours des dernières années, les pouvoirs publics se sont attachés à maintenir la scolarisation des jeunes âgés de 16 et de 17 ans qui sont les plus enclins au décrochage scolaire. Des programmes comme IDÉO 16-17 et Jeunes en action identifient les jeunes susceptibles de décrocher de l'école et offrent un soutien social et pédagogique intensif pour s'assurer que les jeunes obtiennent leur diplôme d'études secondaires. Ces programmes sont les mêmes dans toutes les régions de la province. En Estrie, les Partenaires pour la réussite éducative ciblent les signes précoces de difficultés d'apprentissage, notamment en langue et en mathématiques, afin que ces difficultés ne se transforment pas plus tard en problème. En Mauricie, un certain nombre de jours sont axés sur la persévérance dans les études, ce qui montre que le problème est pris en compte. Les jeunes qui ont besoin de ces services sont mis en contact avec les organismes qui peuvent les aider.

### Encadré 5.12. Jeunes en action

Jeunes en action s'adresse aux jeunes adultes qui désirent soit retourner à l'école, soit trouver un emploi. Ce programme vise le développement de l'autonomie sociale, professionnelle et personnelle ; il organise, pour ce faire, des rencontres personnalisées et des ateliers de groupe, et met en place des projets d'apprentissage spéciaux. Jeunes en action s'échelonne sur 20 à 52 semaines, avec 20 heures hebdomadaires de cours intensifs, mais durait en moyenne 24 semaines en 2012. Des professionnels accompagnent les participants, qui peuvent également obtenir une assistance financière pendant 52 semaines au maximum, la moyenne étant de 16.4 semaines en 2012. Les participants doivent être âgés de 18 à 24 ans, avoir un objectif professionnel et être motivés et prêts à le réaliser ; ils ne doivent ni étudier ni travailler.

Le programme permet de développer les compétences professionnelles, de faciliter le retour à l'école et d'adopter des techniques de recherche d'emploi proactives, comme la préparation d'un curriculum vitae et des conseils pour les entretiens. En 2012, le programme a accueilli 2 474 nouveaux participants ; au 31 mars 2013, 1 217 individus y prenaient part.

Jeunes en action porte également sur l'acquisition de compétences sociales : communication efficace, relations interpersonnelles, résolution de conflits et comportements acceptables en entreprise. De plus, le programme est axé sur le perfectionnement de compétences personnelles telles que l'établissement et la gestion des priorités, avec par exemple l'organisation et la gestion d'un horaire quotidien.

Le programme aborde également IDÉO 16-17, un programme connexe pour les décrocheurs potentiels, qui comprend un plan d'action personnalisé axé sur des rencontres, des visites en milieu communautaire, scolaire et autres, des ateliers sur la recherche d'emploi, des techniques de communication et d'établissement de relations saines, et les problèmes de santé mentale.

*Source* : ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2012), Description du programme Jeunes en action, disponible à l'adresse <http://emploiquebec.gouv.qc.ca/citoyens/developper-et-faire-reconnaitre-vos-competences/preparation-a-lemploi/jeunes-en-action/>.

Le Québec est doté d'un vaste réseau de 111 carrefours jeunesse-emploi regroupés dans un organisme-cadre appelé Réseau des carrefours jeunesse-emploi du Québec. Sa mission consiste à regrouper, soutenir et représenter les carrefours jeunesse-emploi en développant, en encourageant et en défendant les intérêts de ses membres auprès du gouvernement, et en leur offrant les outils nécessaires pour faciliter le transfert d'expertise et de connaissances. Cet organisme-cadre offre surtout de la formation à ses membres à l'échelle de la province.

Le fait que toutes les responsabilités aient été déléguées à ces forums locaux composés d'individus âgés de 16 à 35 ans est une pratique unique au Canada. La Mauricie compte cinq carrefours jeunesse-emploi qui rassemblent en un seul guichet des services et de l'aide destinés aux jeunes : rédaction d'un CV et d'une lettre de présentation, simulations d'entretien, conseils en matière de carrière, de recherche d'emploi ou d'éducation, et soutien pour créer une entreprise.

Pour sa part, l'Estrie compte sept carrefours jeunesse-emploi. De plus, Sherbrooke offre des programmes spéciaux, notamment un projet visant à promouvoir l'entrepreneuriat chez les jeunes de la région du Grand Sherbrooke en collaboration avec l'Entrepreneuriat jeunesse du gouvernement du Québec.

Le Québec se démarque grâce au Fonds régional d'investissement jeunesse que le Secrétariat de la jeunesse a créé dans le cadre de son plan d'action pour les jeunes 2009-14.

Chaque région a mis en place un forum chargé de recevoir les demandes, d'analyser les propositions et de financer les projets. Le forum doit également s'occuper de la supervision administrative de tous les projets approuvés, et rendre compte au Secrétariat de la jeunesse. Les projets financés encouragent l'intégration sociale, culturelle et professionnelle des jeunes qui travaillent auprès des organismes actuels, ainsi que leur participation à la structure économique et sociale de la région.

#### 4.4. Soutien aux immigrants

##### *Ontario*

En 2011, l'Ontario a accueilli quelque 100 000 immigrants, soit 40 % environ de tous les immigrants du Canada. Les commissions scolaires, les organismes communautaires, les collèges et les universités de l'Ontario offrent des cours d'anglais langue seconde (ALS), de français langue seconde (FLS), de citoyenneté et de langue. De nombreuses commissions scolaires offrent également des cours d'ALS et de FLS sans octroi de crédits, que le ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration de l'Ontario finance.

La main-d'œuvre de Hamilton compte de plus en plus d'immigrants. La ville a mis en place le Conseil du partenariat de l'immigration de Hamilton (CPIH) qui regroupe les chefs de file de plusieurs secteurs locaux : prestataires de services aux immigrants, entreprises, syndicats, organismes communautaires, secteur de la santé, autorités locales, médias, établissements d'enseignement et jeunes. Le CPIH joue un rôle d'entraînement en collaborant avec les partenaires locaux, appliquant une stratégie d'immigration multiforme pour que les immigrants s'établissent durablement et participent à l'économie, et trouvent la collectivité accueillante. Cette stratégie vise à améliorer les services utiles pour s'installer, comme l'hébergement, la formation linguistique, l'éducation et le soutien à l'emploi, et à éliminer les pratiques restrictives des politiques et des programmes des différents organismes.

Planification de la main-d'œuvre Hamilton a rédigé un guide intitulé *Votre nouvelle vie, une vie professionnelle réussie* qui porte sur les futurs emplois à Hamilton, les endroits où faire évaluer les titres de compétences étrangers, et les recommandations des orienteurs locaux. Le Collège Mohawk offre un programme d'évaluation et de reconnaissance des acquis qui reconnaît non seulement les titres de compétences, mais également les autres expériences.

En matière d'emploi, la reconnaissance des titres de compétences obtenus à l'extérieur du Canada, la maîtrise de la langue de travail et dans certains cas les formations-relais pour répondre aux exigences canadiennes sont très importantes pour les nouveaux arrivants. Le gouvernement fédéral a investi beaucoup d'argent dans la mise en place d'un processus national d'évaluation et de reconnaissance des titres de compétences étrangers, et en Ontario, les titres de compétences sont évalués à Toronto. À Hamilton, le Collège Mohawk offre, en plus des programmes d'anglais langue seconde, des programmes améliorés de communication et de langue en entreprise pour les professionnels qui suivent une formation à l'international. Les cours sont axés sur la langue de travail, la culture, les moyens de communication et le vocabulaire spécialisé. Le Collège Mohawk offre également une évaluation des acquis afin de valider les études précédentes et de minimiser les cours à suivre pour obtenir un éventuel titre de compétences canadien.

À Thunder Bay, le Collège Confédération offre moins de cours de langue puisque la population est plus restreinte. En revanche, tout comme le Collège Mohawk, il offre des services d'évaluation des acquis afin d'évaluer les études nécessaires pour l'obtention d'un éventuel titre canadien.

## Québec

En 2011, le Québec a accueilli 51 737 immigrants, soit une légère baisse par rapport à l'année précédente. En 2011, la Mauricie n'a accueilli que 293 immigrants, tandis que l'Estrie en a accueilli 1 010. Ces chiffres ont très peu varié au cours des cinq dernières années.

Compte tenu de ce faible afflux d'immigrants dans ces deux régions, les services offerts aux nouveaux arrivants sont peu développés. En conséquence, ces régions ne sont pas considérées comme des destinations de prédilection. Par exemple, l'Estrie a compris que les immigrants seraient appelés à jouer un rôle plus prépondérant dans le développement de la région; aussi prennent-ils des mesures pour promouvoir Sherbrooke en tant que destination et pour offrir les services dont les nouveaux arrivants ont besoin. En Estrie, le nombre de nouveaux immigrants qui font appel aux services publics d'emploi est l'un des indicateurs clés de performance pour Emploi-Québec.

Québec offre un service général de comparaison entre les titres de compétences étrangers et son système propre. Le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles a publié *l'Évaluation comparative des études effectuées hors du Québec*, un document qui décrit brièvement les documents pédagogiques présentés à des fins d'évaluation et le programme d'enseignement suivi à l'extérieur du Québec. Il indique la façon dont les études effectuées à l'extérieur du Québec peuvent être comparées au système d'enseignement québécois et à ses principaux diplômes ou repères.

Le Québec compte des programmes officiels, mais aussi informels, de lutte contre la discrimination. Les conseillers des CLD travaillent avec les employeurs à surmonter les obstacles présents dans les entreprises. Afin d'attirer de nouveaux immigrants, la ville de Sherbrooke et les employeurs locaux ont mis en place des initiatives multilatérales. En collaboration avec son Service des ressources humaines, la ville est en train de créer un nouveau projet axé sur l'équité en matière d'emploi, le multiculturalisme et l'éradication du racisme. Plusieurs organismes ethnoculturels peuvent aider les nouveaux immigrants à s'intégrer, comme Service d'aide aux Néo-Canadiens (SANC), l'un des plus anciens d'entre eux. Fondé en 1954, SANC offre en collaboration avec les ressources de la collectivité toute une palette de services destinée à aider les immigrants à s'intégrer à la vie sociale, économique et culturelle de la région.

## Références

- Bélanger, P. et M. Robitaille (2008), *La formation en entreprise au Québec : un portrait, Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu de travail*, Ottawa, Canada.
- Commission de planification de la main-d'œuvre du Nord Supérieur (2013), *À propos de nous*, disponible à l'adresse [www.nswpb.ca/fr/about\\_us](http://www.nswpb.ca/fr/about_us).
- Emploi-Québec (2013), *Guide de la qualification professionnelle : Programme d'apprentissage en milieu de travail*, disponible à l'adresse <http://guide-qualification.emploiquebec.gouv.qc.ca/apprentissage-qualification/apprentissage-travail/index.asp>.

- Fortin P., L. Godbout et S. St-Cerny (2013), *L'impact des services de garde à contribution réduite du Québec sur le taux d'activité féminin, le revenu intérieur et les budgets gouvernementaux*, Revue Interventions économiques 47.
- Froy F., S. Giguère et A. Hofer (dir. pub.) (2009), *Designing Local Skills Strategies*, Programme concernant le développement économique et la création d'emplois au niveau local, Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264066649-en>.
- Froy, F. et S. Giguère/OCDE (2010), « Putting in Place Jobs that Last: A Guide to Rebuilding Quality Employment at Local Level », *Documents de travail du Programme LEED de l'OCDE*, 2010/13, OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/5km7jf7qtk9p-en>.
- Froy, F., S. Giguère et M. Meghnagi (2012), « Skills for Competitiveness: A Synthesis Report », *Documents de travail du Programme LEED de l'OCDE*, n° 2012/09, Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/5km7jf7qtk9p-en>.
- Living Wage Hamilton (2013), Programme Information, disponible à l'adresse [http://livingwagehamilton.ca/wp/?page\\_id=11](http://livingwagehamilton.ca/wp/?page_id=11).
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale (2012), *Lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale*, disponible à l'adresse [www.mess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/lutte-contre-la-pauvrete/index.asp](http://www.mess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/lutte-contre-la-pauvrete/index.asp).
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale (2012), *Youth in Action Programme Description*, disponible à l'adresse <http://emploiquebec.gouv.qc.ca/citoyens/developper-et-faire-reconnaitre-vos-competences/preparation-a-lemploi/jeunes-en-action/>.
- Ministère de la Formation et des Collèges et Universités (2013), *Document d'information : Stratégie ontarienne d'emploi pour les jeunes*, Toronto, Canada.
- Ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario (2010a), *Deuxième Carrière, programme information*, Toronto, Canada.
- Ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario (2010b), *Formation en apprentissage en Ontario : Guide pour les employeurs et les parrains*, Toronto, Canada.
- Planification de main d'œuvre de l'Ontario (2013), *Introduction to Workforce Planning Boards*, disponible à l'adresse [www.workforceplanningontario.ca/](http://www.workforceplanningontario.ca/).
- Planification de main-d'œuvre de Hamilton (2013), *About us*, disponible à l'adresse <http://workforceplanninghamilton.ca/about>.
- Table ronde d'Hamilton sur la réduction de la pauvreté (2013), Overview, disponible à l'adresse [http://hamiltonpoverty.ca/?page\\_id=28](http://hamiltonpoverty.ca/?page_id=28).
- Thunder Bay Economic Justice Committee (2007), Thunder Bay Economic Justice Committee (2007), *Poverty in Thunder Bay: Rich Conversations with the Poor*, Thunder Bay, Thunder Bay, Canada.
- Thunder Bay Urban Aboriginal Strategy (2013), *The Thunder Bay Urban Aboriginal Strategy*, disponible à l'adresse <http://uasthunderbay.ca/>.
- Université McMaster (2013), Hamilton Employment Crawl 2013, disponible à l'adresse <http://studentsuccess.mcmaster.ca/students/careers/events/networking-events/hec.html>.
- Urban Aboriginal Task Force (2007), *Thunder Bay Final Report*.

Verma, A. (2012), « Skills for Competitiveness: Country Report for Canada », *Documents de travail du Programme LEED de l'OCDE*, n° 2012/03, Éditions OCDE.

Ville de Shawinigan (2013), *Centre d'entrepreneuriat Shawinigan*, disponible à l'adresse [www.shawinigan.ca/Affaires/centre-d-entrepreneuriat-shawinigan\\_12.html](http://www.shawinigan.ca/Affaires/centre-d-entrepreneuriat-shawinigan_12.html).



## Chapitre 6

### Vers un plan d'action pour l'emploi au Canada : recommandations et pratiques optimales

*La stimulation de la création d'emplois au niveau local nécessite une intégration des actions des portefeuilles de l'emploi, de la formation et du développement économique. Des politiques localisées et coordonnées peuvent aider les travailleurs à trouver un emploi adéquat, tout en alimentant la demande grâce à une meilleure productivité. Il faut pour cela disposer de cadres flexibles de gestion des politiques, d'informations et de partenariats intégrés tirant parti des efforts des parties prenantes locales. Le présent chapitre détaille les principales recommandations qui ressortent de l'examen des politiques de création d'emplois au niveau local au Canada comprenant l'Ontario et le Québec.*

## Recommandations pour le gouvernement fédéral

Nous avons dans la présente étude analysé le rôle que jouent les politiques locales du marché du travail et des compétences pour stimuler la création d'emplois et la productivité au niveau local. En Ontario comme au Québec, toute une série de programmes et de politiques publiques vise à promouvoir le développement des compétences de chacun. De plus, différentes initiatives sont prises pour mieux apparier l'offre de compétences et la demande des employeurs.

Les autorités fédérales et provinciales du Canada cherchent à améliorer les cadres des prestations de services, afin de garantir l'utilisation la plus efficiente et la plus efficace des ressources publiques. Tous les décideurs de la zone OCDE reconnaissent l'importance de politiques prenant en compte les spécificités locales et permettant aux collectivités locales de jouer un rôle de premier plan dans l'élaboration de stratégies propices aux compétences, à la création d'emplois de qualité et au développement économique.

*Recommandation : Élaborer des politiques en prenant en compte la complexité de la mise en œuvre locale.*

Il est essentiel de prévoir un prisme local au moment d'élaborer des politiques et des programmes d'emploi, de formation et de développement économique. Les initiatives stratégiques visant à développer l'adaptabilité et à atteindre un taux d'emploi et une productivité élevés peuvent reposer sur la participation concrète des employeurs et des décideurs de différents secteurs, tout en restant particulièrement réactives aux conditions du marché du travail local.

Parallèlement, les organismes locaux recherchent plus de latitude pour utiliser les ressources, notamment pour prendre en considération les contextes locaux dans l'application des politiques fédérales et provinciales. La présente étude a mis en lumière la possibilité que des rigidités verticales entravent la capacité des acteurs locaux à développer des initiatives horizontales qui permettraient d'établir des liens plus étroits entre l'offre et la demande. Les politiques et les programmes découlent encore souvent d'un processus engageant un seul ministère tant pour l'élaboration que pour l'administration, qui demeure une responsabilité verticale. Les autorités du Canada devraient accentuer la délocalisation de la prise de décisions. Une plus grande flexibilité pourrait permettre une intégration plus efficiente des actifs et des ressources locaux, et aboutirait à des résultats plus efficaces.

Les autorités fédérales et provinciales du Canada devraient aussi continuer d'encourager un travail horizontal en amont des politiques. Il faut notamment inciter les organismes locaux à participer dès le début à l'élaboration des politiques, afin de rechercher les zones de souplesse susceptibles d'améliorer l'efficacité de la mise en œuvre au niveau local. Dans certains cas, il peut être utile de mettre les administrations locales au défi de produire des propositions devant permettre d'atteindre des buts importants au sein d'un cadre flexible propice à des approches locales très différentes, tout en préservant l'intention et les résultats des politiques publiques. Des efforts sont déployés pour accroître la flexibilité au niveau local, mais ils sont timides et peu susceptibles de produire le genre d'économies ou de gains d'efficacité dont les gouvernements du Canada ont besoin.

*Recommandation : Favoriser la mise en place de politiques fondées sur des données empiriques et le partage de pratiques optimales dans tout le Canada.*

Nous avons dans cette étude souligné de bonnes pratiques de l'Ontario et du Québec, grâce auxquelles les organismes locaux utilisent pour leurs actions un socle factuel solide et des mesures concrètes destinées à soutenir les initiatives de création d'emplois. Au

Canada, le gouvernement fédéral finance des enquêtes nationales et le recensement, qui procurent la majorité des données sur lesquelles reposent les analyses locales. Ces données sont de très grande qualité et autorisent des analyses locales fiables.

Pour l'avenir, le gouvernement fédéral pourrait chercher à améliorer encore le partage entre provinces et territoires des informations sur les « formules gagnantes » en matière d'emplois locaux et de développement des compétences, ce qui étofferait le socle factuel disponible sur les initiatives locales et fournirait de bons exemples de programmes efficaces.

Les échanges de renseignements peuvent être facilités au niveau provincial, territorial et fédéral grâce à des mécanismes de gouvernance tels que le Forum des ministres du marché du travail (FMMT). De plus, le gouvernement fédéral, par l'intermédiaire de ESDC, pourrait envisager la création d'un portail Internet qui fournirait des renseignements sur les pratiques et les outils efficaces pour les acteurs locaux auteurs d'initiatives locales en faveur de l'emploi, de la formation et de la création d'emplois.

*Recommandation : Réfléchir à la façon d'aider les plus petites collectivités, dans lesquelles il existe encore peu de services pour les immigrants, à étoffer leurs services pour attirer de nouveaux arrivants.*

Compte tenu des tendances démographiques et du vieillissement du Canada, l'immigration restera un ressort essentiel de la croissance du marché du travail. De plus en plus, le système efficace de reconnaissance des titres de compétences étrangers est en mesure de soutenir l'intégration des immigrants. Toutefois, les services s'adressent surtout aux centres urbains, car ceux-ci concentrent l'immigration.

L'immigration pourrait beaucoup contribuer au développement économique et social des petites collectivités du Canada, qui cherchent à croître en favorisant l'inclusion. Au niveau local, le gouvernement pourrait s'attacher à améliorer la capacité des collectivités plus petites et reculées à promouvoir les services et les possibilités pour les nouveaux arrivants. Ces collectivités pourraient aussi davantage attirer des immigrants, qui peuvent constituer une source précieuse de création d'emplois. Le renforcement de ces capacités nécessiterait des efforts conjoints des différents échelons – fédéral, provincial, local – puisque la politique d'immigration est au Canada une responsabilité partagée; l'échelon fédéral édicte les lois en la matière, et toutes les provinces procurent des aides à l'installation et à l'intégration. Les services communautaires destinés aux nouveaux arrivants étant pour l'essentiel gratuits, les initiatives locales auraient aussi besoin de financements flexibles, ce qui renforce la nécessité d'une coordination et d'une collaboration entre de multiples acteurs.

## **Recommandations pour l'Ontario**

En Ontario, un travail approfondi de recherche a porté sur les activités locales à Hamilton et Thunder Bay. Cette étude a mis en exergue certaines forces et faiblesses qu'il faudrait prendre en compte pour promouvoir la création d'emplois et des compétences au niveau provincial et local.

*Recommandation : Renforcer la planification stratégique et l'intégration des politiques au niveau local grâce à une gestion plus flexible des stratégies d'emploi et de compétences. Passer en revue le mandat des Conseils de planification de la main-d'œuvre en vue d'une éventuelle extension de leur rôle d'élaboration de stratégies locales.*

Dans ses recherches, le Programme LEED de l'OCDE montre que les résultats sont meilleurs si l'on regroupe les principaux partenaires en matière d'emploi, de formation

et de développement économique (Froy et Giguère, 2010 ; Verma, 2012). Les partenariats locaux sont devenus un outil de gouvernance majeur qui permet de rassembler les divers acteurs pour élaborer des stratégies intégrées reliant l'offre et la demande de compétences afin de mieux contribuer à la création d'emplois de qualité et à la croissance. Toutefois, les partenariats doivent être accompagnés de mécanismes d'assouplissement du cadre de gestion des politiques afin de pouvoir adapter les programmes et les politiques à la problématique du marché du travail local.

En Ontario, différents comités ont été créés pour coordonner les acteurs des secteurs de l'emploi, de la formation et du développement économique. Ces partenariats n'ont pas tous la même flexibilité, ni la même latitude décisionnelle. On pourrait renforcer encore l'intégration locale en veillant à ce que ces comités et leurs membres (par exemple les prestataires de services d'emploi, les collèges postsecondaires et les organismes de développement économique) puissent prendre des mesures stratégiques à l'échelon local. Là où les capacités existent en nombre, ces partenariats seront en mesure d'élaborer des solutions locales pour le développement communautaire et la croissance économique.

Dans des recherches antérieures, l'OCDE a souligné le rôle majeur des Conseils de planification de la main-d'œuvre dans l'évaluation des forces, faiblesses, menaces et possibilités locales, ainsi que dans l'établissement de liens entre l'offre et la demande de compétences et d'emploi, en particulier dans les régions qui connaissent un déséquilibre de compétences (Verma, 2012). Les Conseils de planification de la main-d'œuvre sont des organismes locaux qui regroupent des acteurs très divers. À Hamilton et Thunder Bay, les Conseils sont d'utiles plaques tournantes de l'information et ont suscité la création de réseaux utiles et fiables qui constituent une sorte de capital social. Ils rédigent sur le marché du travail des rapports qui peuvent servir à la planification stratégique de leur collectivité. Toutefois, ils participent peu à l'élaboration et à la mise en place des initiatives d'emploi et de formation. Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario pourrait revoir le mandat de ces Conseils pour renforcer le rôle qu'ils jouent dans l'élaboration des stratégies locales visant à attirer les investissements et l'essor économique dans leur collectivité. Toute modification devrait tenir compte des ressources actuelles auxquelles ces Conseils ont accès et des mesures incitatives à prendre pour encourager l'élaboration de stratégies locales.

Au cours de notre étude, les prestataires locaux de services d'emploi de l'Ontario ont insisté sur l'idée qu'une gestion plus flexible des programmes leur permettrait d'offrir des services adéquats à certains groupes de clients. Les services d'emploi pourraient être plus flexibles si les bureaux locaux pouvaient déterminer et hiérarchiser les mesures à prendre pour certains groupes cibles, et si le financement des programmes d'emploi était plus souple. Afin d'assurer la responsabilité des services d'emploi, les prestataires de services rendent compte de certaines mesures qu'ils prennent grâce au cadre de gestion des performances d'Emploi Ontario. Si l'évaluation des performances d'un prestataire de services prend en compte les conditions du marché du travail local, un autre mécanisme propice à la flexibilité permettrait aux prestataires de services de participer à la fixation des objectifs de performance en tenant compte des conditions d'emploi locales.

L'étude a également révélé le problème de la coordination entre services d'emploi. Très souvent, les demandeurs d'emploi doivent contacter de nombreux prestataires de services locaux. Chaque programme d'Emploi Ontario repose sur des lignes directrices et critères d'octroi différents. Ces disparités peuvent certes être inévitables si l'on veut pouvoir cibler des objectifs variables selon le programme, mais elles peuvent aussi créer des difficultés administratives à l'échelon local. Certains demandeurs d'emploi peuvent ne pas avoir droit aux programmes du prestataire de services et se trouver ainsi, même si on les renvoie à

un prestataire susceptible de les aider, empêchés de bénéficier de services et d'aides. Les demandeurs d'emploi tireraient parti d'une meilleure coordination des prestataires locaux de services d'emploi et d'une meilleure information sur la localisation des guichets de services. L'Ontario pourrait s'inspirer du modèle de Busan (Corée) pour coordonner les services fréquentés par les demandeurs d'emploi (voir encadré 6.1).

### Encadré 6.1. Coordination des services d'emploi à Busan (Corée)

Busan (Corée) compte trois bureaux de placement du ministère de l'Emploi et du Travail, ainsi que des services assurés par les autorités locales, le Centre d'aide à la réintégration de la Fondation coréenne du travail, les universités et les collèges postsecondaires. Même la Busan Bank a un bureau de placement qui recrute des travailleurs au nom de ses clients. En raison de la pléthore de prestataires de services d'emploi, les demandeurs d'emploi ont du mal à savoir quels sont les services disponibles et comment y accéder. Certains services et programmes font par ailleurs souvent double emploi. Pour éviter cela, les prestataires de services d'emploi de Busan se rencontrent quatre fois par an dans le but de partager les informations et d'élaborer des programmes conjoints.

Pour aider les demandeurs d'emploi à déterminer les services qui leur conviennent le mieux, les prestataires de Busan ont élaboré une carte et une brochure qui énumèrent tous les bureaux de placement de la ville, leurs coordonnées et un résumé des services qu'ils offrent, les informations utiles pour s'y rendre en transports publics et des conseils pour chercher un emploi. On peut trouver la carte dans tous les bureaux de placement de Busan. Cette initiative toute simple semble utile pour aider les demandeurs d'emploi à comprendre les services disponibles et à se mettre en contact avec les fournisseurs les mieux placés pour les aider à trouver un emploi.

Source : OCDE (2013a), *Korea: Improving the Re-employment Prospects of Displaced Workers, Back to Work*, Éditions OCDE. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264189225-en>.

La coordination locale et la planification stratégique en matière d'emploi, de compétences et de développement économique pourraient être renforcées par une plus grande coopération des politiques interministérielles au niveau provincial. Pendant la visite d'étude de l'OCDE, les acteurs locaux ont souligné les difficultés rencontrées lorsqu'on s'efforce de regrouper les enveloppes budgétaires des différents programmes au sein d'une seule stratégie locale. Les critères d'octroi et les niveaux d'approbation des programmes ministériels peuvent – gage de charge administrative au niveau local – différer (par exemple bureau régional/bureau central). Des stratégies dans le domaine de l'emploi et des compétences qui seraient interministérielles susciteraient une approche intégrée qui réduirait les cloisonnements locaux.

Des efforts ont été déployés au niveau provincial pour améliorer la cohérence des politiques, mais on pourrait aller plus loin pour la création d'emplois. La fusion des portefeuilles de l'emploi et de l'enseignement supérieur au sein d'un même ministère (celui de la Formation et des Collèges et Universités) en est un bon exemple. De plus, une meilleure coordination du ministère de la Formation et des Collèges et Universités et du ministère du Développement économique, du Commerce et de l'Emploi pourrait considérablement améliorer l'utilisation des ressources et les relations entre les acteurs locaux s'occupant d'emploi et de développement économique. Dans certains cas, il peut être censé, pour un organe central tel que le Cabinet du Premier Ministre, de lancer des initiatives plus intégrées conjuguant les efforts de différents ministères dans les domaines de l'emploi,

des compétences et du développement économique. Cette intégration sera essentielle pour garantir que les politiques cherchant à étoffer l'offre de compétences en Ontario sont en phase avec la demande des employeurs et les besoins stratégiques de l'économie. Le Plan d'action pour l'emploi de l'Irlande est un exemple international d'effort horizontal des différents ministères visant à harmoniser les mesures prises pour créer des emplois (voir encadré 6.2).

### Encadré 6.2. Plan d'action pour l'emploi de l'Irlande

En 2012, l'Irlande a lancé son premier plan gouvernemental d'action annuel pour l'emploi, qui a pour but de reconstruire l'économie et de créer des emplois. Le Plan d'action pour l'emploi constitue la première étape d'un processus pluriannuel ambitieux visant à atteindre l'objectif du gouvernement : augmenter d'ici 2016 de 100 000 personnes le nombre de travailleurs en Irlande (de 1.8 million à 1.9 million).

Le plan, qui comporte plus de 270 mesures que les 15 ministères existants et 36 agences d'État doivent prendre en 2012, améliorera le soutien offert aux entreprises qui créent des emplois et éliminera les obstacles qui nuisent à la création d'emplois.

Le plan comporte une liste détaillée des organismes gouvernementaux responsables de la mise en place dans chaque cas et l'échéancier de chaque mesure en 2012. Afin de vérifier la mise en place des mesures, le chef du gouvernement a validé la création d'un comité de surveillance composé de représentants de divers ministères. Ce groupe de surveillance devra rédiger et publier des rapports trimestriels sur la mise en place de ces mesures.

Source : OCDE (2014b), *Employment and Skills Strategies in Ireland*, OECD Reviews on Local Job Creation, Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264207912-en>.

*Recommandation : Préparer sur les marchés du travail des informations financièrement abordables, pérennes, ouvertes et interprétables sur le champ, susceptibles de documenter la planification des services, l'affectation des ressources et la mise au point des programmes et services.*

Prendre des décisions qui reposent sur des informations de qualité est l'un des principaux éléments du cycle d'élaboration des politiques. Étant donné la diversité en Ontario et le nombre de réseaux qui participent au développement communautaire et économique, on pourrait davantage favoriser la mutualisation des informations entre ces divers groupes, y compris au moyen de mécanismes de partage d'expériences. On améliorerait ainsi les capacités locales en fournissant plus d'informations sur les stratégies axées sur les compétences et l'emploi.

Des profils bien cadrés et actualisés des marchés du travail locaux sous l'angle des compétences sont essentiels à l'élaboration des stratégies, à la responsabilisation des acteurs et à leur regroupement incitatif sous une même bannière pour agir. La plupart des données utilisées au niveau local proviennent du recensement et de l'enquête sur la population active. Dans le cas des régions les plus petites, le questionnaire complet de recensement s'est révélé une source majeure de données et d'informations. Les autorités fédérales ont récemment annoncé que le questionnaire complet ne serait plus utilisé à compter de 2011. Si cette décision aura sur la disponibilité et la fiabilité des informations relatives au marché du travail des conséquences qui restent à déterminer, elle devrait influencer sur la quantité d'informations disponibles pour étayer la prise de décision et la planification au niveau local.

On pourrait étudier de nouvelles méthodes et possibilités venant compléter la collecte et l'analyse de données au niveau local, et coordonner ces informations d'une manière conviviale, accessible aux demandeurs d'emploi, employeurs et responsables des politiques publiques. À ce titre pourrait être examiné le rôle que jouent les collèges et les universités, qui disposent de fortes capacités exploitables. Le projet « Code rouge » de Hamilton est un excellent exemple de la façon dont les informations locales peuvent inciter les acteurs locaux à agir. L'Université McMaster a beaucoup contribué à la collecte d'informations sur la pauvreté au niveau local, lesquelles ont servi de catalyseur pour l'élaboration de stratégies ciblées.

Les Conseils de planification de la main-d'œuvre pourraient également jouer un rôle dans la coordination de l'information sur l'offre et la demande sur le marché du travail, et dans l'apparition de collaborations entre les parties prenantes locales, notamment les acteurs du développement économique, les chambres de commerce, les universités et les collèges postsecondaires.

*Recommandation : Établir des liens plus étroits avec les employeurs (surtout les PME) tout en encourageant les réseaux afin de promouvoir la formation en entreprise.*

En Ontario, les collèges postsecondaires proposent divers programmes de formation qui, selon les employeurs locaux, semblent très flexibles. Hamilton et Thunder Bay comptent bien des exemples de collèges publics qui mettent en place des programmes de formation personnalisés soutenant les efforts déployés par les industries locales pour perfectionner les compétences. Grâce au cadre de responsabilisation de la province concernant les collèges publics, un indicateur clé de performance est la satisfaction des employeurs par rapport aux jeunes diplômés, qui incite les collèges à entretenir des relations étroites avec les employeurs locaux.

La visite d'étude de l'OCDE a révélé que bien que l'efficacité des prestataires de services d'Emploi Ontario soit jugée au nombre d'individus qui réintègrent le marché du travail, peu d'employeurs utilisaient les services d'emploi. En Ontario, les prestataires de services d'emploi pourraient davantage contacter les employeurs pour s'assurer qu'ils mettent bien en relation les chômeurs avec les possibilités locales d'emploi.

Dans de nombreux pays de l'OCDE, les décideurs sont très conscients de la nécessité d'inciter les employeurs à s'occuper de leurs besoins de compétences. Afin d'apparier des individus et des emplois, les services d'emploi et les collèges postsecondaires doivent établir des relations étroites avec les employeurs. Dernièrement, l'Irlande du Nord a lancé un plan de mobilisation des employeurs visant à simplifier sa structure de conseil pour la demande, afin de s'assurer que les employeurs sont en mesure de décrire leurs besoins de compétences aux prestataires de services de formation et d'emploi, que les cursus, normes et qualifications tiennent compte de ces besoins, et qu'il est possible de suggérer des améliorations à apporter aux prestations (OCDE, 2014c). Les employeurs donneront également leur opinion sur les dépenses du gouvernement, et sur la politique qu'il mène s'agissant des besoins de compétences sur le long terme. Le plan doit également inclure la mise en place d'un service de solutions en matière de compétences, c'est-à-dire une petite équipe de « conseillers qualifiés en compétences » se chargeant de donner aux PME des conseils sur les compétences disponibles et de les aider à trouver et négocier des solutions adaptées à leurs besoins spécifiques. En Australie, chaque prestataire de services d'emploi est doté d'un « *reverse marketer* » qui établit de solides relations avec les employeurs locaux et suscite des informations sur les offres d'emploi potentielles, tout en veillant à ce que ces emplois soient attribués à des clients présentant un profil adéquat.

Le rôle que jouent les regroupements d'employeurs pour soutenir la création d'emplois et établir des liens entre les emplois et la formation et les besoins de l'économie locale est prépondérant. Des politiques efficaces dans ce domaine peuvent tirer profit de la bonne collaboration et des réseaux d'employeurs actuels.

### Encadré 6.3. Irlande – Skillnets

Skillnets, le plus gros organisme soutenant la formation en entreprise d'Irlande, a été fondé en 1999 afin de promouvoir et de faciliter la formation en entreprise et le perfectionnement des compétences par les PME. En 2011, il comptait 70 réseaux opérationnels qui ont permis de former plus de 40 000 individus pour une dépense totale de 25 millions EUR. Skillnets est subventionné par l'État et géré par les entreprises, investit en collaboration avec les entreprises (surtout avec des PME) au sein de réseaux qui déterminent et offrent de la formation à leur main-d'œuvre. Un comité directeur composé de représentants des entreprises locales gère un réseau de PME essentiellement sectorielles ou régionales. Le comité directeur donne des orientations stratégiques à un gestionnaire de réseau qui coordonne tous les aspects opérationnels de la fourniture d'un plan de formation comportant des interventions adaptées à la main-d'œuvre de l'entreprise membre. Skillnets Ltd. coordonne le programme national, signe les contrats avec tous les réseaux, apporte son soutien au programme et vérifie que les objectifs quantitatifs et qualitatifs sont atteints.

En 2011, 30 de ces réseaux – essentiellement des réseaux sectoriels d'entreprises ayant une compétence nationale – étaient situés à Dublin. En fait, 25 % des entreprises membres de Skillnets et 33 % des stagiaires de Skillnets se situent à Dublin. La région du Sud-Est (Carlow Kilkenny Skillnet, South Tipperary Skillnet et Waterford Chamber Skillnet) compte 3 réseaux. Skillnets a certes un impact national, mais son influence se limite largement aux PME, qui représentent 94 % de ses 10 000 membres. Fondé à l'origine seulement pour s'occuper des travailleurs, Skillnets dispense également depuis 2010 des formations pour les demandeurs d'emploi. Ceux-ci participent aux programmes avec les employés, mais aussi selon leurs besoins à des programmes à long terme (par exemple, le *Jobseeker Support Programme*) qui comprennent des services de placement professionnel. Skillnets a lancé *ManagementWorks*, une initiative pilote qui a pour but d'offrir aux PME une formation à la gestion destinée en priorité aux propriétaires dirigeants.

Source : OCDE (2014b), *Employment and Skills Strategies in Ireland*, OECD Reviews on Local Job Creation, Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264207912-en>.

Le gouvernement ne devrait pas oublier que, très souvent, les besoins des employeurs sont de court terme et centrés sur des compétences techniques précises. Pour cette raison, d'autres partenaires tels que les syndicats et les organismes sans but lucratif doivent également participer à la formation, afin de s'assurer que les individus acquièrent des compétences génériques qui les rendront plus flexibles et plus adaptables. Ces partenaires peuvent contribuer à ce que les programmes de formation adoptent une vision de plus long terme du développement des compétences pour mieux fidéliser la main-d'œuvre.

Aujourd'hui, l'économie du savoir est de plus en plus axée sur des compétences génériques, et les cadres supérieurs ne sont pas les seuls à avoir besoin de ces compétences. Des recherches de l'OCDE ont montré que de plus en plus, les individus qui occupent un travail routinier (par exemple des vendeurs) peuvent être un atout pour les employeurs s'ils

sont aussi capables de régler des problèmes et de faire un compte rendu des informations recueillies grâce aux relations qu'ils établissent avec les clients (Froy et Giguère, 2010). L'évaluation des compétences des adultes réalisée par l'OCDE démontre l'importance que revêtent les compétences en littératie et numéracie pour pouvoir développer un socle de compétences cognitives supérieures telles que le raisonnement analytique, qui est essentiel pour aborder et comprendre des domaines intellectuels précis. En outre, les compétences en littératie et numéracie sont importantes pour différents contextes de la vie quotidienne : formation en milieu de travail, vie familiale et sociale, interactions avec l'administration, etc. (OCDE, 2013b).

*Recommandation : Accroître l'attrait de la formation professionnelle et des programmes d'apprentissage en s'assurant que les jeunes sont bien renseignés sur les offres d'emploi locales et les compétences requises.*

Le développement économique local continuera de reposer principalement sur les niveaux de compétences et l'employabilité de la main-d'œuvre. De nombreux employeurs de l'Ontario signalent des pénuries dans la catégorie de la main-d'œuvre semi-spécialisée, qui nécessite une formation professionnelle. Il faut donc continuer, en Ontario, de promouvoir la formation professionnelle et l'apprentissage auprès des jeunes, lesquels doivent être informés des perspectives locales d'emploi dans ces secteurs et des compétences associées nécessaires.

À Hamilton, le Collège Mohawk a beaucoup sollicité les établissements secondaires pour qu'ils suscitent un intérêt pour la formation postsecondaire. Il a lancé un programme de fidélité où les élèves potentiels, en participant à des séances d'information, accumulent des points qu'ils peuvent utiliser pour payer leurs droits d'inscription. Cette intéressante initiative, et d'autres programmes tels que Mohawk@Work, pourraient être étudiés par d'autres collèges pour valider la bonne information des jeunes et la disponibilité de filières d'entrée dans la vie active.

L'Ontario pourrait, avec les employeurs et les collèges postsecondaires, s'attacher à créer des trajectoires professionnelles qui viendraient à l'appui du passage de l'école à la vie active. Pour les établissements d'enseignement secondaire et professionnel, instaurer ainsi des trajectoires types permet de mieux se raccorder à l'économie et de produire des travailleurs dotés des compétences adaptées aux emplois de la région. Établir des trajectoires professionnelles claires peut aider les jeunes à planifier leur carrière et lier leur formation aux besoins locaux d'emploi. Par ces démarches, les employeurs participent de manière très active à l'élaboration des cursus et à l'inventaire des compétences et titres utiles pour leur secteur. Des trajectoires professionnelles types sont ainsi de plus en plus utilisées par les acteurs du développement de la main-d'œuvre aux États-Unis, et considérées comme des passerelles entre le système d'enseignement et le monde du travail. En Californie par exemple, PG&E (l'une des plus grandes entreprises de services collectifs d'utilité publique) s'est tournée vers les collèges postsecondaires locaux, les *Workforce Investment Boards* et les institutions communautaires pour mettre en place une réserve de travailleurs qualifiés. Pour l'entreprise, le système d'enseignement professionnel est en mesure de produire des travailleurs débutants pour un secteur qui propose des emplois de qualité avec un salaire annuel moyen de départ de 76 000 USD. Ainsi est né au Fresno City College un nouveau programme sanctionné par l'octroi de crédits – programme-passerelle d'apprentissage de 12 semaines – qui prépare les travailleurs à une carrière d'ouvrier d'entretien ou de réseau (Hamilton, 2012).

L'Ontario a beaucoup mis l'accent sur l'apprentissage, qui est un outil central d'intégration des individus au marché du travail compte tenu de l'importance des compétences techniques de niveau moyen pour l'économie et du chômage de plus en plus élevé des jeunes. La

province s'est inquiétée du nombre insuffisant de jeunes optant pour des métiers d'artisan ou de technicien. C'est pourquoi le ministère de la Formation et des Collèges et Universités s'est donné comme priorité d'accroître le nombre de jeunes inscrits en apprentissage. Des objectifs d'inscription et d'obtention de diplôme ont été établis et des programmes de préapprentissage ont été utilisés pour attirer plus d'individus. En outre, dernièrement, le ministère a annoncé la création de l'Ordre des métiers de l'Ontario, lequel jouera un rôle moteur dans la promotion des possibilités d'apprentissage de la province. Ces initiatives sont des étapes importantes pour inciter les individus à suivre ces formations. D'autres services de soutien (contacts avec le marché, information, conseils) pourraient être offerts aux employeurs locaux, surtout aux PME, qui désirent embaucher des apprentis.

Afin d'encourager la mobilité, les programmes d'apprentissage doivent être suffisamment amples pour que les individus puissent occuper différents postes dans un même secteur au cours de leur vie. Par exemple, en Allemagne, les 47 programmes d'apprentissage du secteur de l'ingénierie ont été réduits à cinq formations transférables plus générales (Bosch et Charest, 2010). Dernièrement, l'OCDE a déterminé les leçons à tirer du modèle d'apprentissage de l'Allemagne, que l'Ontario pourrait utiliser pour mettre au point à l'avenir son système d'apprentissage (voir encadré 6.4).

#### Encadré 6.4. Leçons à tirer du système d'apprentissage de l'Allemagne

##### Une transition plus transparente et plus simple pour les jeunes

- Les programmes d'apprentissage doivent être attirants pour les bons élèves, mais peuvent servir de mécanisme d'entrée pour les moins bons élèves.
- Les écoles doivent entretenir des relations étroites avec les entreprises et les établissements de formation et d'enseignement supérieur et offrir un excellent service d'orientation.
- Les cours préalables aux programmes d'apprentissage doivent servir à mieux préparer les jeunes à une profession et à permettre à plus de jeunes défavorisés de s'inscrire à des programmes d'apprentissage.
- Des contrats de formation peuvent être offerts aux décrocheurs qui possèdent les compétences générales nécessaires et qui désirent s'inscrire à un programme d'apprentissage. Un prestataire externe devrait offrir une solution de rechange reconnue aux individus qui ne peuvent pas s'inscrire à un programme d'apprentissage en entreprise.

##### Amélioration de l'organisation du travail

- L'organisation du travail dans les entreprises doit être bonne. Les entreprises ont besoin d'un grand nombre de travailleurs très qualifiés et doivent recruter des gestionnaires issus de la base, qui possèdent des compétences techniques et connaissent bien l'entreprise. En retour, cette pratique peut encourager l'accès à la formation et mélanger les types de gestion.
- Une plus grande décentralisation de l'organisation du travail et une plus grande autonomie des travailleurs peuvent renforcer la qualité du travail fourni et permettre aux apprentis de mieux utiliser leurs compétences, et ainsi accroître la productivité.

### Encadré 6.4. Leçons à tirer du système d'apprentissage de l'Allemagne (suite)

#### Accès à des formations favorisant l'avancement professionnel

- Ajouter à la formation professionnelle initiale des formations favorisant l'avancement professionnel afin de permettre aux apprentis d'occuper des postes de plus haut niveau. Outre les cours propres à certains métiers, des cours généraux pourraient être ajoutés à cette formation, comme la gestion des entreprises et la pédagogie de l'apprentissage.
- Les cours favorisant l'avancement professionnel doivent être accrédités et compatibles avec les cadres de qualification afin que les apprentis qui les suivent élargissent leur horizon professionnel et soient plus mobiles au sein du marché du travail interne et externe.

#### Des métiers d'apprentis moins spécialisés

- Des métiers d'apprentis moins spécialisés permettent aux apprentis d'être plus mobiles et flexibles. De plus, les compétences sont plus faciles à transférer, ce qui veut dire que les travailleurs sont moins susceptibles de se retrouver au chômage si un ralentissement économique survient.
- Offrir aux apprentis des formations diverses sur les compétences de base communes (comme le travail en équipe) et les compétences propres à un métier.

#### Engagement vis-à-vis de la formation et préservation de l'apprentissage

- Un système d'apprentissage efficace dépend de l'engagement des employeurs vis-à-vis de la formation. Les ententes conclues entre les principaux partenaires sociaux et tous les échelons de gouvernement peuvent jouer un rôle prépondérant dans le réengagement des employeurs, surtout au moment où nombre d'entre eux cherchent à réduire les coûts de formation à la suite de la crise économique.
- Les ententes concernant la formation au niveau national, régional et local peuvent assurer l'engagement des partenaires sociaux et une forte représentation des employeurs (par exemple par l'intermédiaire des associations professionnelles, des chambres de commerce, des syndicats et des autorités). Ces ententes ne nécessitent pas nécessairement des crédits supplémentaires.
- Mettre des mécanismes en place permettant que les apprentis puissent travailler quand les taux de chômage sont élevés et trouver un emploi, même à court terme, une fois leur apprentissage terminé.

Source : Evans, S. et G. Bosch (2012), *Apprenticeships in London: Boosting Skills in a City Economy – With Comment on Lessons from Germany*, Documents de travail du Programme concernant le développement économique et la création d'emplois au niveau local (LEED) de l'OCDE, n° 2012/08, Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/5k9b9mjcxp35-en>.

*Recommandation : Élaborer une stratégie provinciale encourageant une meilleure utilisation des compétences en entreprise et tirant parti du rôle des collègues communautaires et autres acteurs locaux dans ce domaine de l'action publique.*

À Thunder Bay et Hamilton, les parties intéressées établissent des partenariats et élaborent des stratégies d'emploi et de formation dans des secteurs d'importance locale stratégique. Nous avons souligné dans cette étude les efforts que le Collège Confédération de Thunder Bay a déployés pour mettre sur pied un programme de préparation dans le domaine minier visant à développer les compétences pour répondre aux exigences d'embauche du

secteur. Hamilton a identifié six principaux pôles d'entreprises pour nourrir la croissance et le développement dans la collectivité.

Afin de promouvoir encore plus l'innovation et la productivité, l'Ontario pourrait encourager davantage les stratégies qui visent à mieux utiliser les compétences de la main-d'œuvre actuelle. Il faudrait tenir compte non seulement de la façon dont le système d'enseignement et de formation permet d'acquérir des compétences, mais également de la manière dont les employeurs développent et utilisent les compétences dans le processus de production. Les recherches de l'OCDE ont montré que les organismes publics locaux pouvaient améliorer l'emploi des compétences en utilisant différents instruments d'action tels que des mesures incitatives destinées aux employeurs qui investissent dans les nouvelles technologies et la promotion de formes d'organisation du travail plus efficaces (Froy et Giguère, 2010). La stratégie globale de productivité et d'innovation devra notamment renforcer l'aptitude des entreprises à optimiser l'utilisation des compétences et investir dans la main-d'œuvre.

Les employeurs et les individus peuvent tirer profit des stratégies d'utilisation des compétences. Les employeurs peuvent accroître leur productivité et leurs profits, tandis que les individus peuvent profiter de plus de possibilités de développement de leurs compétences, ce qui les rend plus adaptables et plus flexibles. De plus, on peut mettre en place des mécanismes pour que les individus puissent gravir les échelons de leur entreprise ou de leur organisation. L'innovation et le développement économique local peuvent être, dans bien des cas, encouragés si l'on accroît les compétences dans les secteurs qui en manquent beaucoup.

L'Ontario pourrait envisager de créer un forum ou un organe de gouvernance des employeurs à l'échelon provincial, qui serait chargé de conseiller les autorités dans cet important domaine d'action. Cette entité pourrait être le principal promoteur de démarches d'utilisation des compétences et de pratiques optimales parmi les employeurs. Il pourrait aussi conseiller les autorités pour orienter au mieux les programmes et leviers de l'action publique susceptibles d'inciter les employeurs à investir dans le perfectionnement des compétences des salariés en place.

Les Conseils de planification de la main-d'œuvre de l'Ontario pourraient être dotés d'une plus grande autorité pour coordonner et promouvoir les stratégies d'utilisation des compétences au niveau provincial. De fait, la Commission de la réforme des services publics de l'Ontario recommande notamment que la province s'assure que les Conseils de planification de la main-d'œuvre encouragent les employeurs à investir davantage dans la formation en entreprise.

La position stratégique qu'occupent les Conseils de planification de la main-d'œuvre de l'Ontario leur permet de travailler avec les employeurs et les collèges locaux afin de promouvoir ces efforts. En raison de leur structure de gouvernance, les Conseils peuvent rassembler les employeurs et les collèges afin qu'ils déterminent mieux les besoins de formation et encouragent la formation en entreprise. Les Conseils pourraient également promouvoir auprès des employeurs les avantages de stratégies d'utilisation des compétences. Les capacités des Conseils étant variables en Ontario, les pouvoirs publics devraient veiller à déployer les efforts nécessaires au renforcement de ces capacités sur le long terme. Là où de bonnes capacités sont déjà en place, les Conseils pourraient avoir pour tâche d'affecter des crédits à ces types d'initiatives.

Les collèges communautaires locaux travaillent en étroite collaboration avec les entreprises pour améliorer l'utilisation des compétences locales et la productivité, grâce à la formation des dirigeants, au codéveloppement et à la diffusion de la R-D, des tests de

produits et des transferts de technologies. Le projet *Skills for Competitiveness* de l'OCDE a révélé le rôle que le Collège Niagara a joué dans la création de synergies entre les entreprises locales et l'infrastructure de l'enseignement et de la recherche pour promouvoir le perfectionnement des compétences et aider les employeurs à progresser dans la chaîne de valeur et à étendre leur offre de produits (Verma, 2012).

Cet aspect est relativement nouveau pour l'action publique, et certains pays de l'OCDE saisissent les occasions de progrès qu'apportent ces initiatives. Consciente de l'intérêt d'une meilleure utilisation des compétences, l'Australie a créé l'*Australia Workforce and Productivity Commission*, et mis en place des mécanismes de financement, dans le cadre du programme *Skills Connect*, dans le but de promouvoir les possibilités de perfectionnement de la main-d'œuvre (voir encadré 6.5).

### Encadré 6.5. *Australia Workforce and Productivity Commission* et *Skills Connect Fund*

#### *Australia Workforce and Productivity Commission*

L'*Australian Workforce and Productivity Agency* (anciennement *Skills Australia*) est devenue le principal défenseur de la planification de la main-d'œuvre, notamment pour que les entreprises accèdent plus facilement à des financements gouvernementaux pour perfectionner leur main-d'œuvre. Cette approche évite les solutions de formation uniquement axées sur l'offre (proposées par les prestataires), qui peuvent ne pas tenir compte du contexte organisationnel entier d'une entreprise. Les prestataires sont plutôt encouragés à participer au perfectionnement de la main-d'œuvre, cependant que les crédits alimentent directement les employeurs.

#### *Skills Connect*

*Skills Connect* est une nouvelle approche visant à intégrer les programmes et les services de perfectionnement de la main-d'œuvre et à permettre aux entreprises d'y accéder. Cette approche permet de profiter de programmes et de crédits grâce à un réseau national de conseillers qui offrent du soutien et donnent des conseils sur les questions de perfectionnement de la main-d'œuvre, à savoir comment planifier la main-d'œuvre, attirer des recrues, puis les fidéliser et perfectionner leurs compétences. Parmi les programmes spécifiques figurent le soutien aux apprentis australiens, l'alphabetisation et une assistance au développement ou à l'amélioration des compétences des salariés. Actuellement, *Skills Connect* repose principalement sur le *National Workforce Development Fund*. Ce programme aide les entreprises à déterminer et remplir leurs besoins actuels et futurs en matière de perfectionnement de la main-d'œuvre en subventionnant la formation des travailleurs actuels et des nouveaux arrivants. Jusqu'à présent, 700 millions AUD ont été alloués à ce fonds pour la période 2011/12-2015/16.

Source : OCDE (2014a), *Employment and Skills Strategies in Australia*, OECD Reviews on Local Job Creation, Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264207899-en>.

*Recommandation : Encourager les municipalités à promouvoir des conditions du marché du travail local favorisant l'inclusion sociale.*

Dans les deux études de cas concernant l'Ontario, la pauvreté et les disparités de revenus demeurent très inquiétantes. À Hamilton, la pauvreté est géographiquement axée sur le centre-ville et liée à de nombreux obstacles à l'emploi et à l'inclusion sociale. Cette grande disparité a incité les groupes communautaires locaux à prendre des mesures ciblées afin d'aider ces individus du centre-ville à trouver un emploi ou participer à des programmes

sociaux. En Ontario, des programmes et des services d'emploi spécialisés sont offerts à la plupart des groupes défavorisés : Autochtones, jeunes, travailleurs plus âgés, handicapés et immigrants.

Les municipalités peuvent beaucoup contribuer au développement du marché du travail local. Grâce à la clause du salaire de subsistance des contrats publics locaux, les employés ont droit à un salaire qui leur permet de vivre dans la collectivité où ils travaillent. Offrir des taux de salaire de subsistance locaux flexibles permet d'atténuer les répercussions de l'étape tarifaire des contrats afin que les travailleurs liés par ces contrats perçoivent un salaire raisonnable. De plus, on a pu démontrer que les dispositions prévues pour un salaire de subsistance pouvaient influencer les décisions prises par les autres employeurs au moment de déterminer leurs salaires d'embauche minimaux.

Les marchés publics provinciaux et municipaux peuvent également comporter d'autres conditions, notamment en matière d'apprentissage, qui à long terme élargissent le socle local de compétences. En Ontario, le rôle de la sphère municipale dans le développement d'une économie locale rentable et la création d'emplois qualifiés pourrait être plus important. L'utilisation des marchés publics pour développer l'économie locale et promouvoir des emplois de qualité devrait être approfondie au niveau provincial et local. Il ne faut pas oublier que le secteur public peut jouer un rôle de premier plan pour déterminer la demande et l'utilisation locale de compétences, non seulement en tant que décisionnaire public, mais aussi comme acheteur de services (Froy et al., 2012). Les autorités devraient s'assurer que le secteur public local détient les capacités nécessaires pour peser sur sa chaîne locale d'approvisionnement, et notamment peut exiger des possibilités de formation, d'apprentissage et d'emploi pour la population locale quand il publie des appels d'offres de prestations de construction, de rénovation ou de développement. Les marchés publics sont un outil stratégique pour atteindre des objectifs plus vastes, et peuvent permettre de s'assurer qu'une plus grande partie des dépenses publiques est axée sur la recherche de retombées positives.

#### **Encadré 6.6. La Mayor's Apprenticeship Campaign, Londres : une étude de cas locale du Royaume-Uni**

En novembre 2010, la *Greater London Authority* (GLA) et le *National Apprenticeship Service* ont lancé la *London Apprenticeship Campaign* pour augmenter le nombre d'apprentis de 20 000 à Londres d'ici septembre 2011. La campagne visait à obtenir un nombre d'apprentis à Londres de 30 000 ou 35 000 individus, et à augmenter le nombre d'inscriptions en apprentissage de la ville par rapport à d'autres régions anglaises. En effet, Londres représentait 14% de la population du Royaume-Uni, mais ne formait que 5% des nouveaux apprentis chaque année. Dans le cadre du changement national de politique, la croissance planifiée devait permettre d'investir davantage dans la création de places supplémentaires pour les apprentis. L'objectif de la ville venait compléter celui de l'État. Les plus grandes entreprises de la capitale ont été sollicitées pour les inciter à aider les Londoniens à intégrer le marché du travail et stimuler l'économie en créant de nouveaux programmes d'apprentissage (coïncidant avec le lancement de la campagne de Londres du NAS qui a permis de solliciter 54 000 entreprises de la ville pour les encourager à embaucher des apprentis). Gage d'une progression de la formation dans la capitale, cette initiative a permis de sensibiliser la population aux perspectives d'emploi de différents secteurs – du milieu hospitalier au tourisme, à la mode et aux médias.

### Encadré 6.6. La Mayor's Apprenticeship Campaign, Londres : une étude de cas locale du Royaume-Uni (suite)

Environ 20 % des emplois londoniens proviennent du secteur public, ce qui donne bien des occasions de stimuler l'apprentissage. De plus, la majorité des inscriptions dans des programmes d'apprentissage de niveau 2 et 3 provient surtout d'organismes du secteur public, chargés par exemple des soins aux enfants, des services de santé et des services sociaux (LSEB, 2010). Si cette situation démontre le pouvoir d'entraînement du secteur public, elle révèle également un intérêt moindre pour certains secteurs de service qui dominent l'économie londonienne, et met en évidence la nécessité d'améliorer la formation des employeurs dans les secteurs plus importants et en croissance. Les coupes récentes dans les dépenses du secteur public ont également entraîné, dans plusieurs cas, de nombreuses pertes d'emplois dans le secteur public, mais les taux de rotation élevés indiquent la permanence de possibilités d'emploi.

On s'attendait à ce que le secteur public joue un rôle important dans la l'essor de l'apprentissage et montre l'exemple. Deux événements importants ont permis d'accroître le nombre d'apprentis embauchés dans le secteur public de Londres. Tout d'abord, *London Councils* (un organisme multipartite financé et géré par 33 quartiers de Londres) a accepté d'offrir 2 000 postes d'apprentis dans les quartiers et organismes partenaires de Londres. Ensuite, le maire de Londres embauchera 2 000 apprentis soit directement, soit par l'intermédiaire de la chaîne d'approvisionnement de la ville, au cours des deux prochaines années.

*Source* : Evans, S. et G. Bosch (2012), « Apprenticeships in London: Boosting Skills in a City Economy – With Comment on Lessons from Germany », Documents de travail du Programme concernant le développement économique et la création d'emplois au niveau local (LEED) de l'OCDE, n° 2012-08, Éditions OCDE.

## Recommandations pour le Québec

Au Québec, un travail approfondi de recherche a porté sur les activités locales en Mauricie et en Estrie. Cette étude a mis en exergue certaines forces et faiblesses qu'il faudrait prendre en compte pour promouvoir la création d'emplois et des compétences et une croissance économique durable au niveau provincial et local.

*Recommandation* : Renforcer l'harmonisation des politiques en matière d'éducation, d'emploi, de formation et de développement économique par une révision des structures de gouvernance.

Les régions du Québec doivent soutenir la croissance tout en évitant la marginalisation des individus qui peuvent avoir besoin d'une prise en charge plus intensive. L'action publique et la gouvernance au Québec sont denses; elles comprennent de multiples programmes, fonds et structures destinés à soutenir de manière globale différents groupes cibles et objectifs, de l'innovation à l'entrepreneuriat et à l'emploi des jeunes. Ces mécanismes sont mis en place aux divers niveaux territoriaux, avec plus ou moins d'autonomie selon que l'échelon est local, sous-régional ou régional, chacun de ces échelons possédant sa propre structure de gouvernance.

Selon les critères de l'OCDE, les politiques du marché du travail au Québec semblent très flexibles. Les besoins sont analysés régionalement et localement, et les interventions sont hiérarchisées en fonction de l'analyse du marché du travail. Les objectifs sont négociés puis ajustés régionalement et localement. Cependant, cette flexibilité des services publics de l'emploi ne semble pas être partagée par les autres organismes actifs dans le vaste

domaine de l'emploi et la formation. Par ailleurs, chaque programme mis en œuvre dans ce domaine comprend ses propres modalités, ce qui engendre une lourde charge de reddition des comptes. Dans cette dense architecture institutionnelle, les niveaux de gouvernance ne sont pas toujours alignés. Par exemple, le soutien du développement économique ne peut être ajusté qu'au niveau des régions administratives.

La visite d'étude de l'OCDE a pu confirmer que si de nombreux bureaux locaux établissaient des partenariats, l'élaboration des politiques provinciales gagnerait à une plus grande collaboration entre les portefeuilles de l'emploi, de la formation et du développement économique. Une telle évolution supposerait l'analyse des obligations administratives et de reddition de comptes de chaque programme ministériel au niveau local. Les acteurs locaux ont confirmé que les ministères ne leur offraient pas tous la même flexibilité pour élaborer leurs stratégies et s'assurer que leurs efforts soient associés à ceux d'autres initiatives. Certaines zones se voient imposer une grosse charge de travail administratif quand elles tentent de créer des synergies entre les programmes qui soutiennent l'enseignement, l'emploi, la formation et le développement économique.

Au Québec, la coordination et la communication entre les organismes semblent souvent formelles, en raison de mandats découlant du fait que la plupart des comités ont été mis en place par la loi, la réglementation ou les pouvoirs publics de la province. Les régions pourraient tirer profit d'une révision des structures de gouvernance (les différents comités et conseils), qui déterminerait lesquelles sont cruciales, et lesquelles pourraient être fusionnées pour plus d'efficacité et une meilleure intégration. Les ministères devraient indiquer clairement les obligations de planification et de reddition de comptes au niveau local, mais aussi donner une certaine flexibilité aux organismes locaux quant à l'établissement des partenariats. La création de liens entre les organismes locaux est une activité utile en elle-même, qui est source de capital social propice à la diffusion d'innovations et d'idées.

Les plans locaux des municipalités régionales de comté (MRC) ne tiennent apparemment pas toujours compte des plans régionaux. La chose est patente dans le domaine du développement économique, dont les plans s'adressent aux centres locaux de développement (CLD), aux créneaux d'excellence régionaux et aux MRC. La détermination de créneaux d'excellence permet de centrer les efforts sur les avantages concurrentiels de l'enseignement, de l'emploi et du développement économique. Il existe des situations où une MRC peut se pencher plus particulièrement sur un aspect qui ne fait pas partie du plan régional car les créneaux d'excellence ne correspondent pas aux besoins de son marché du travail. Dans de tels cas, les efforts doivent viser la façon d'adapter les plans régionaux susceptibles d'entrer en conflit avec les stratégies de la MRC.

*Recommandation : Mettre en commun les ressources pour la production de données au niveau local et miser sur les capacités analytiques pour mieux étayer la prise de décisions stratégiques et la planification plus intégrée à l'échelon local.*

Une approche stratégique pertinente pour les conditions locales doit reposer sur un socle de données. Des profils de compétences bien cadrés et actualisés des marchés du travail locaux sont essentiels à l'élaboration des stratégies intégrées où tous les partenaires impliqués sont motivés dans leur action par des objectifs partagés. De même, l'établissement et le maintien de partenariats efficaces nécessitent une information et des paramètres solides (Giguère, 2008; Froy et Giguère, 2010).

La capacité analytique et la bonne utilisation des données disponibles sont des forces particulières du dispositif d'emploi et de formation du Québec. L'utilisation des mêmes régions administratives au sein de tous les ministères facilite considérablement la collecte

et l'analyse des données, de même que la collaboration entre les organismes. De plus, même si elles ne correspondent pas aux régions de l'assurance-emploi, les régions administratives du Québec sont les mêmes que les régions économiques de Statistique Canada, ce qui simplifie l'utilisation des renseignements et des résultats du recensement et des données d'enquête que Statistique Canada a recueillies au niveau local. La plupart des objectifs des ministères qui ont été analysés reposent sur des résultats et une analyse équilibrée des aspects qualitatifs et quantitatifs. Au niveau régional, la capacité est suffisante pour réaliser des enquêtes et d'autres analyses régionales de l'offre et de la demande de compétences. Chaque bureau régional d'Emploi-Québec compte un économiste régional qui analyse les tendances et les évolutions du marché du travail local.

Dans le cas de plusieurs zones locales, le questionnaire complet de recensement a été une source de données majeure, voire exclusive. Sa disparition aura des répercussions sur l'analyse régionale et locale. Il faudrait donc trouver de nouvelles façons de compléter cette analyse des données. Le Québec a souvent fait appel à ses universités pour mettre sur pied des observatoires et des centres de recherche spécialisés. Il pourrait envisager de créer des observatoires régionaux pour accroître le nombre de données et d'informations locales. Les régions pourraient ainsi continuer d'exploiter les nombreuses données administratives de qualité qui leur sont accessibles.

*Recommandation : Accroître la flexibilité de la formation technique et professionnelle assurée par les collèges postsecondaires pour garantir sa réactivité face à la demande locale.*

Le Québec compte un grand nombre de formations, dans des secteurs très divers, ce qui est prometteur pour accompagner la reprise économique par des compétences et répondre aux différents besoins de l'économie locale. La province alloue également de nombreuses ressources à la formation des chômeurs – une activité importante face à la demande accrue des demandeurs d'emplois dans l'environnement économique actuel.

Toutefois, cette étude a montré que l'enseignement et la formation professionnels et techniques étaient peu flexibles, ce qui peut limiter leur capacité d'adaptation des cursus en vue d'une meilleure réactivité à la demande des employeurs locaux. Par exemple, même si de nombreux cours sont offerts dans divers organismes de formation, les individus ne détenant pas de diplôme d'études secondaires ne peuvent à toute fin pratique suivre de formation au cégep. Ce problème de structure du système d'enseignement empêche les individus peu qualifiés d'acquérir plus de compétences, qu'elles soient de base, techniques ou professionnelles, limitant d'autant leur capacité d'accès au marché du travail et de progression professionnelle. Ceci représente un défi majeur pour le Québec, car environ 26 % des individus (31 % si l'on tient compte uniquement des garçons) n'ont pas achevé leurs études secondaires ou professionnelles avant l'âge de 20 ans (données pour 2010/11).

Les cégeps et les collèges semblent éprouver des difficultés quand la demande pour un programme faiblit et qu'il peut y avoir besoin de le réformer ou d'en mettre un nouveau en place. La mise en place de nouveaux programmes nécessite l'obtention d'une autorisation de la part du ministère de l'Éducation, un processus qui peut être très long.

Le système actuel d'approbation des formations pourrait être adapté afin que la responsabilité locale soit plus grande sans pour autant nuire aux avantages liés à la concentration des capacités, pour utiliser les ressources d'enseignement de façon efficace. Un cadre de formation plus flexible permettrait d'être beaucoup plus novateur et réduirait les cloisonnements institutionnels du système de formation. Les cégeps et les commissions scolaires ont besoin de plus de flexibilité pour adapter leurs offres de cours aux élèves susceptibles de décrocher et aux décrocheurs qui envisagent de poursuivre leur formation.

Ce cadre permettrait également à ces organismes de participer plus activement aux stratégies de perfectionnement de la main-d'œuvre conduites en partenariat avec Emploi-Québec et la Commission des partenaires du marché du travail.

De plus, la flexibilité du système de formation permettrait de s'assurer que les employeurs participent pleinement à la conception et à la délivrance des formations. Par exemple, aux États-Unis, les collèges communautaires peuvent rapidement organiser des cours, car ils embauchent les représentants de l'industrie comme formateurs. C'est parce que ces formateurs viennent de l'industrie que les relations avec les employeurs sont bonnes. Dans certains cas, les collèges communautaires ont mis en place une section distincte de la partie de leur établissement qui offre des cours plus traditionnels, afin de tenir compte des besoins locaux; cette structure institutionnelle dédoublée est particulièrement présente en Californie (Hamilton, 2012; OCDE, 2014d).

*Recommandation : Orienter les efforts de formation en entreprise vers les travailleurs peu qualifiés, qui bien souvent bénéficient proportionnellement trop peu de la formation en entreprises, tout en tenant compte des secteurs qui présentent des avantages comparatifs locaux et qui éprouvent des besoins en matière de compétences.*

Bien que la situation du Québec se soit beaucoup améliorée du fait de l'obligation faite aux employeurs d'offrir davantage de formations en entreprise grâce à la loi sur les Compétences (loi du 1%), d'autres efforts ciblés pourraient être déployés pour accroître les compétences dans les secteurs qui accueillent de manière caractéristique des emplois peu qualifiés et de faible qualité. Les formations en entreprise permettront de rendre les travailleurs plus flexibles et plus adaptables. Ainsi, la main-d'œuvre actuelle doit avoir accès plus facilement aux formations axées sur les compétences. Comme l'a dit l'une des personnes interrogées, « nous avons réussi à construire des usines dans nos écoles et à former les étudiants sur la base d'un programme, mais nous avons moins bien réussi à emmener nos formations dans nos usines et à tenir compte des besoins d'apprentissage spécifiques des travailleurs ».

Les formations en entreprise faciliteront la progression des emplois, qui est un aspect essentiel de la qualité de l'emploi. Les recherches de l'OCDE montrent que les adultes peu qualifiés sont généralement moins susceptibles de suivre une formation, et cette situation est souvent encore plus vraie pour ceux qui n'ont pas de contact avec les marchés du travail locaux parce qu'ils sont au chômage depuis longtemps, parfois même de génération en génération. De nombreuses collectivités sont confrontées à des individus peu qualifiés qui ne font plus d'études ou ne suivent plus de formation. Ces individus sont de plus en plus embauchés sur une base temporaire et font rarement carrière, et on voit mal comment leurs emplois peuvent permettre une progression sur le marché du travail. La mise en place des bons mécanismes d'action peut aider les employés peu qualifiés, notamment, à gravir les échelons dans une entreprise ou un secteur.

La ville de Bréda, située dans le sud des Pays-Bas, a constaté que le secteur du commerce de détail comptait beaucoup d'emplois où la qualité, le revenu et la productivité étaient faibles. Alors qu'il devenait de plus en plus difficile de pourvoir des postes et de réduire le taux de rotation de la main-d'œuvre, une unité de service pour ce secteur a été créée afin de mieux gérer les transitions au sein du marché du travail, de former les salariés, d'améliorer l'organisation et la productivité du travail, et de rehausser l'image du secteur en tant qu'employeur.

### Encadré 6.7. Travailler avec le secteur du commerce de détail aux Pays-Bas

Sur le plan économique et social, le secteur du commerce de détail est très important pour Bréda et ses alentours. Le secteur compte 2 200 établissements dans la région et connaît actuellement une relative stabilité. Toutefois, comme la population vieillit, les postes seront probablement de plus en plus difficiles à pourvoir. De plus, la qualité des emplois dans ce secteur, de même que la productivité et la compétitivité des entreprises locales, et notamment des PME, doivent être améliorées. Plusieurs organismes, comme le Conseil national du commerce de détail, la plateforme du commerce de détail de Bréda, l'association des entreprises du centre-ville de Bréda, la Chambre de commerce et Werkplein Breda (le service public de l'emploi local) ont pris l'initiative de mettre sur pied pour le secteur du commerce de détail (*Servicepunt Detailhandel*) une unité de services qui doit atteindre les trois buts suivants :

- Améliorer l'entrée et la sortie des travailleurs et mieux gérer les transitions au sein du marché du travail dans le secteur (par exemple, en améliorant la mise en correspondance de la demande de main-d'œuvre et de l'offre de main d'œuvre en investissant dans les compétences, etc.).
- Former le personnel en mettant en place un service externe d'information et de conseils sur la gestion des ressources humaines pour les PME, afin d'améliorer l'organisation du travail, la productivité et la qualité des perspectives d'emploi locales.
- Rehausser l'image du secteur en stimulant et en mettant encore plus en valeur le secteur du commerce de détail (et ses atouts professionnels) et en améliorant la satisfaction de la clientèle.

La force de l'unité de services repose sur sa méthode axée sur la demande et sur les relations individuelles avec les détaillants locaux. Le cas échéant, des mesures sont prises immédiatement. Par exemple, il est possible de rendre visite à une entreprise ou de rencontrer un membre ou le Conseil d'administration de l'association des détaillants. Ces visites sont menées par les conseillers d'emploi de Werkplein Breda, qui communiquent depuis des années avec les entreprises locales et connaissent bien les possibilités locales de formation relatives au secteur du commerce de détail. Les conseillers reçoivent également une formation du Conseil national du commerce de détail. *Servicepunt Detailhandel* a été mis sur pied en 2009, ainsi que l'avait été, au début de 2010, un guichet semblable de services pour les secteurs de la santé et de l'aide sociale, avec en ligne de mire la création d'un guichet pour les métiers techniques.

Source : Dorenbos, R. et F. Froy (2011), « *Building Flexibility and Accountability Into Local Employment Services: Country Report for the Netherlands* », Documents de travail du Programme concernant le développement local et la création d'emplois au niveau local (LEED) de l'OCDE, n° 2011/13, Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/5kg3mktqnn34-en>.

*Recommandation : Promouvoir une meilleure utilisation des compétences de manière à accroître la productivité et la qualité des emplois, en en faisant une priorité gouvernementale.*

Dans un proche avenir, la baisse du taux de croissance de la main-d'œuvre et le vieillissement de celle-ci obligeront le Québec à mieux utiliser les compétences de la main-d'œuvre actuelle et à gagner en productivité. La présente étude a révélé une faiblesse dans l'aptitude des politiques d'emploi et de compétences à contribuer à l'utilisation des compétences pour favoriser l'emploi dans des secteurs plus productifs. Les résultats montrent que les employeurs – notamment les PME – voient à court terme, et qu'ils devraient se pencher davantage sur la planification du renouvellement et du perfectionnement de leur propre main-d'œuvre, surtout quand elle vieillit, sur le développement de nouveaux marchés,

sur la modernisation de leurs produits et stratégies, sur la réévaluation de la productivité de leurs processus de production et sur l'investissement dans de nouvelles technologies. Mieux utiliser les compétences pour améliorer la productivité au Québec permettrait également aux travailleurs actuels de mieux progresser en emploi et aux individus vulnérables de mieux accéder au marché du travail.

En Mauricie et en Estrie, les parties intéressées semblent conscientes de la nécessité de donner la priorité à l'utilisation des compétences pour créer des emplois de qualité et assurer la compétitivité et l'attractivité régionales. C'est pourquoi elles utilisent une batterie d'outils et de sources de financement pour faire passer ce message aux entreprises et contribuer au processus. Cette prise de conscience n'empêche toutefois pas l'existence d'un fossé entre les priorités identifiées et la façon dont les politiques et les programmes financent ces types d'initiatives.

Les personnels des cégeps semblent maîtriser cette tâche, mais celle-ci n'est pas vue comme prioritaire au sein de la mission de ces institutions. Certains organismes locaux offrent des services aux entreprises (CLD, centres locaux d'emploi, commissions scolaires par le biais de leur SAE, centres fédéraux de soutien aux entreprises) et peuvent contribuer aux initiatives visant une meilleure utilisation des compétences. Mais leurs capacités sont inégales, et même lorsque ces initiatives sont bien coordonnées, les modalités d'une qualité de service uniforme sur ces questions, qui vont bien au-delà de la prise en compte des carences et des besoins de compétences, ne sont pas claires.

Il convient de renforcer ces initiatives, tout d'abord en en faisant une priorité gouvernementale. Une clarification doit être apportée sur l'importance de l'utilisation des compétences pour atteindre les objectifs désirés sur le plan de la productivité, de l'innovation, de l'emploi et des compétences au Québec. Il s'agit de traduire cette mission par des missions et des moyens qui y correspondent pour les organisations impliquées. La Commission des partenaires du marché du travail peut jouer un rôle considérable dans la poursuite d'un tel objectif et promouvoir l'importance de l'utilisation des compétences. Elle peut mobiliser les employeurs et les syndicats, souligner les pratiques optimales et promouvoir les modèles qu'il est utile d'adopter.

Le Programme LEED de l'OCDE a étudié cette question et mis en lumière quelques mécanismes utiles (voir encadré 6.8), soulignant combien il était nécessaire de ne pas uniquement accroître l'offre de compétences, ce qui mène parfois soit à un surplus de compétences, soit à un équilibre à bas niveau de compétences, mais aussi de s'assurer que les employeurs utilisent efficacement les compétences. En travaillant avec les employeurs à régler leurs problèmes plus vastes dans l'organisation du travail et leur processus de production, des mécanismes de mobilité professionnelle interne peuvent être mis en place au sein des entreprises pour permettre aux individus de gravir les échelons tout en favorisant l'innovation et la motivation. Ce type d'initiative peut également entraîner de nouvelles perspectives et de nouveaux emplois, mais aussi libérer des postes d'entrée dans l'entreprise au fur et à mesure de la progression des travailleurs vers des postes plus qualifiés (Froy et Giguère, 2010 ; Froy, Giguère et Meghnagi, 2012).

*Recommandation : Établir une ou deux régions pilotes pour faire l'expérimentation d'une plus grande flexibilité des dispositifs et d'un accent accru porté sur l'utilisation des compétences.*

Dans le domaine de l'utilisation des compétences comme dans d'autres faisant l'objet de cette étude, le Québec fait preuve d'initiative. Des pratiques novatrices ont été mises sur pied par les acteurs, qui mériteraient dans certains cas d'être renforcées, voire professionnalisées, et dans d'autres d'être approfondies et étudiées de manière à en extraire les leçons utiles à

### Encadré 6.8. Outils permettant d'améliorer la qualité des emplois et l'utilisation des compétences

#### Direction, conseil et formation

- **Soutenir les transferts de technologies** : permettre aux employeurs d'investir plus facilement dans les nouvelles technologies en formant des partenariats afin de partager les innovations et les nouvelles technologies.
- **Fournir une assistance technique afin d'améliorer les conditions de travail et l'organisation du travail** : « reprofessionnaliser » les postes de première ligne dans certains secteurs et réduire la dépendance au personnel temporaire, ou, dans d'autres secteurs, adopter des techniques de fabrication moins strictes. Il faut également laisser assez de temps au personnel pour qu'il transmette les compétences et les connaissances.
- **Encourager les responsables et les travailleurs à suivre des formations** : des responsables mieux formés sont plus susceptibles d'instaurer des environnements de travail plus productifs pour leur personnel. Simultanément, les entreprises doivent être encouragées à faciliter la formation et le perfectionnement des compétences de leurs employés.

#### Finances et marchés publics

- **Assurer la disponibilité de capitaux patients** : afin d'investir dans leur personnel et d'améliorer leurs processus de production, les entreprises ont besoin de placements à long terme. La disponibilité des « capitaux patients » (fonds investis à moyen ou long terme, généralement cinq à dix ans) sera importante.
- **Axer la chaîne d'approvisionnement sur la qualité** : les marchés publics peuvent également aider les entreprises locales à penser à plus long terme et ainsi à investir dans l'amélioration de la productivité. La commande publique peut par exemple prévoir des contrats de plus longue durée, et imposer certaines conditions de travail et certains engagements de formation.
- **Soutenir les entreprises sociales** : puisque les entreprises sociales peuvent éviter une partie de la pression à court terme découlant de la satisfaction des acteurs privés, elles peuvent dans certains cas prendre plus de temps pour perfectionner et former leur personnel.

#### Influence sur les politiques publiques plus générales

- **Éliminer les désincitations locales à la qualité dans le secteur public** : modifier les structures incitatives des centres locaux d'emploi afin qu'ils se concentrent sur la qualité et non uniquement sur la quantité d'appariements d'emplois.
- **S'assurer que les politiques de développement économique tiennent compte des politiques de compétences** : établir des partenariats locaux entre les entreprises et les décideurs des secteurs du développement économique, de l'enseignement et de l'emploi, afin de s'assurer que le contexte du développement économique dans son sens large tient compte des politiques de développement.

#### Partenariats

- **Travailler avec des intermédiaires** : les courtiers et les organismes intermédiaires peuvent être particulièrement utiles pour régler les problèmes de productivité avec les employeurs, car ce domaine n'est pas du ressort, habituellement, des politiques publiques, en tout cas dans le domaine de l'emploi.
- **Travailler avec les syndicats** : les syndicats sont des partenaires naturels pour l'amélioration de l'emploi au niveau local. Non seulement ils contribuent de plus en plus à la coordination de la formation de leurs membres, mais ils s'assurent également que l'organisation du travail et les conditions d'embauche du personnel qualifié s'améliorent. Les syndicats servent d'intermédiaires entre le secteur public et les entreprises.

Source : Froy, F. et S. Giguère (2010), « *Putting in Place Jobs that Last : A Guide to Rebuilding Quality Employment at Local Level* », Documents de travail du Programme concernant le développement local et la création d'emplois au niveau local (LEED) de l'OCDE, n° 2010/13, Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/5km7jf7qtk9p-en>.

d'autres régions, et d'en diffuser les résultats. En matière de politiques publiques, il est essentiel de ne pas essayer de réinventer la roue ou de compliquer la tâche d'initiatives qui fonctionnent bien. Aussi la prudence est-elle de mise quand vient le temps de faire des recommandations, particulièrement sur des sujets complexes comme l'amélioration de la productivité des entreprises et la qualité des emplois par une meilleure utilisation des compétences.

Le Québec pourrait entreprendre une démarche pilote dans une ou deux localités où il ne fait aucun doute que l'utilisation des compétences est un problème important et où des initiatives ont été menées pour corriger la situation. Idéalement, de telles localités auront mis au point des mécanismes de gouvernance efficaces dont les réalisations témoignent d'une approche concertée en matière d'emploi, de formation et de développement économique. Les régions du Haut-Saint-François et de Shawinigan, étudiées dans le cadre de cette étude, semblent satisfaire à ces critères. Par exemple, dans les deux cas, les acteurs partagent les dossiers des entreprises et coordonnent leur action vers ces mêmes entreprises de manière à mener une démarche cohérente et efficace. Les services gouvernementaux offerts par ces intervenants sont intégrés dans la mesure où ils traversent les frontières administratives et les juridictions. Ces actions ne sont pas anodines; elles témoignent de la présence d'un capital social non négligeable dans le tissu institutionnel.

Il pourrait être approprié de miser sur ces initiatives probantes pour en extraire le maximum d'enseignements sur les mécanismes utilement envisageables au Québec pour réaliser au mieux certaines des principales tâches étudiées par ce rapport. Il pourrait notamment être opportun d'évaluer les résultats dans ces localités d'une plus grande flexibilité de l'utilisation des programmes et fonds provinciaux, fédéraux et locaux réservés à l'emploi et aux compétences. Dans le cadre d'un projet pilote, ces fonds pourraient être redéployés sur la base d'orientations locales, où l'utilisation des compétences, le relèvement des compétences et l'accès et la progression en emploi seraient des axes prioritaires d'action. Des actions réalisées avec succès pourraient être étendues à l'échelle régionale, en Mauricie et en Estrie, avant que leur analyse fournisse des recommandations sur des méthodes applicables à d'autres régions du Québec.

*Recommandation : Continuer de porter une attention particulière à la diminution du nombre de décrocheurs scolaires et au raffermissement des liens entre les jeunes peu qualifiés et le marché du travail.*

Le Québec a considérablement réduit le taux de décrochage, mais les décrocheurs peuvent être aidés davantage encore, et il faut s'assurer qu'ils sont exposés à des perspectives d'emploi de qualité. La crise économique a eu de graves répercussions négatives sur les jeunes, particulièrement sur le groupe NEET (ni en emploi, ni en étude, ni en formation). Les carrefours jeunesse-emploi sont bien organisés et offrent divers programmes pour aider les jeunes. Ils occupent également une place de choix pour aider les employeurs locaux, les conseils sectoriels et la Commission des partenaires du marché du travail à soutenir les jeunes « à risque » de différentes façons et à encourager les décrocheurs sans titre de compétences à terminer leurs études.

Pendant la visite d'étude de l'OCDE, des employeurs ont signalé comme un défi majeur le fait que des individus ne soient pas prêts à travailler et que les jeunes notamment ne possèdent pas suffisamment d'années d'expérience et de compétences permettant de les employer. Le manque de motivation, un aspect lié étroitement au décrochage, peut souvent empêcher les jeunes d'intégrer le marché du travail. Ce facteur a été mis en avant lors des rencontres avec les acteurs locaux dans le cadre des études de cas de ce projet. Motiver les jeunes peut les aider à prendre conscience de leurs forces personnelles et professionnelles, à adopter une nouvelle façon de penser et à se rendre compte qu'ils peuvent atteindre leurs objectifs. Les acteurs locaux

ont également souligné l'importance que les jeunes possèdent des compétences générales, car celles-ci sont de plus en plus importantes pour la mobilité sur le marché du travail.

Les recherches de l'OCDE ont mis en valeur l'importance de compétences cultivées en pratiquant des activités culturelles et créatives, manière pour les jeunes – souvent défavorisés, avec lesquels il peut être plus difficile de communiquer par des méthodes plus conventionnelles – d'acquérir de nouvelles compétences dans des domaines de passion tels que la musique, le théâtre, la littérature et le cinéma (Froy et Pyne, 2011). Les intérêts des jeunes ne sont pas immédiatement perçus comme pertinents face au marché du travail, mais une incitation à les développer peut leur redonner confiance, et leur permettre d'affirmer leur ambition et d'acquérir de nouvelles compétences qui leur seront utiles dans le monde du travail, voire pour créer leur propre entreprise.

### Encadré 6.9. Lutter contre la fragmentation et les doublons, Glasgow (Royaume-Uni)

Depuis le milieu des années 2000 et la récession, la ville de Glasgow a revu sa démarche de soutien à l'employabilité des jeunes. Elle a délaissé les projets individuels au profit de ceux visant à améliorer toutes les interventions offertes et à les regrouper en assumant clairement la responsabilité dans un secteur où généralement le problème concernait « tout le monde, mais personne en particulier », en établissant des objectifs communs pour la ville, en élaborant un modèle pour les jeunes afin de promouvoir le partage de l'information et la prestation de services communs, et en intégrant les établissements d'enseignement au modèle de partenariat.

Généralement, les jeunes chômeurs se trouvaient face à de nombreux projets financés par l'État, qui entraînaient rarement des résultats positifs. Pour régler cette situation, des mesures ont dû être prises afin de promouvoir cette nouvelle collaboration et la mise sur pied d'un système de suivi. Des changements visant à encourager cette collaboration authentique ont également été apportés, notamment la conclusion d'un accord sur les niveaux de service en 2009, décrivant les rôles et les responsabilités de tous les principaux acteurs et l'introduction de groupes d'employabilité pour les jeunes, présidés par un enseignant en chef chargé d'évaluer les progrès réalisés sur le terrain. Le règlement des problèmes de structure gouvernementale est un objectif de long terme. Glasgow Works a mis en place un modèle pilote de prestations conjointes dans lequel les bailleurs de fonds ont adopté une méthode plus transparente pour financer les interventions.

Le partenariat de Glasgow recommandait notamment de trouver des façons d'améliorer la disponibilité et la qualité d'interventions précoces pour les jeunes qui rencontrent des difficultés à l'école. La consultation des établissements, du personnel d'orientation, des prestataires et des jeunes a révélé que trop souvent, le soutien et les conseils dont ils avaient besoin étaient apportés trop tard. Plutôt que d'attendre jusqu'à la dernière année de scolarité obligatoire, il apparaissait évident qu'il fallait instaurer un modèle qui identifierait les problèmes en amont et regrouperait les partenaires pour les régler.

Source : Travkina, E., Froy, F. et L. Pyne (2013), *Local Strategies for Youth Employment: Learning from Practice*, Programme concernant le développement économique et la création d'emplois au niveau local (LEED) de l'OCDE, Éditions OCDE.

## Références

- Dorenbos, R. et F. Froy (2011), « Building Flexibility and Accountability Into Local Employment Services: Country Report for the Netherlands », *Documents de travail du Programme LEED de l'OCDE*, n° 2011/13, Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/5kg3mktqnn34-en>.
- Evans, S. et G. Bosch (2012), « Apprenticeships in London: Boosting Skills in a City Economy – With Comment on Lessons from Germany », *Documents de travail du Programme LEED de l'OCDE*, n° 2012/08, Éditions OCDE.
- Froy, F. et S. Giguère (2010), « Putting in Place Jobs that Last: A Guide to Rebuilding Quality Employment at Local Level », *Documents de travail du Programme LEED de l'OCDE*, 2010/13, OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/5km7jf7qtk9p-en>.
- Froy, F., S. Giguère et M. Meghnagi (2012), « Skills for Competitiveness: A Synthesis Report », *Documents de travail du Programme LEED de l'OCDE*, n° 2012/09, Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/5k98xwskmvr6-en>.
- Froy, F. et L. Pyne (2011), « Ensuring Labour Market Success for Ethnic Minority and Immigrant Youth », *Documents de travail du Programme LEED de l'OCDE*, n° 2011/09, Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/5kg8g2l0547b-en>.
- Giguère, S. (dir. pub.) (2008), *More Than Just Jobs: Workforce Development in a Skills-based Economy*, Programme concernant le développement économique et la création d'emplois au niveau local (LEED), Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264043282-en>.
- Hamilton, V. (2012), « Career Pathway and Cluster Skill Development: Promising Models from the United States », *Documents de travail du Programme LEED de l'OCDE*, n° 2012/14, Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/5k94g1s6f7td-en>.
- OCDE (2014a), *Employment and Skills Strategies in Australia*, OECD Reviews on Local Job Creation, Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264207899-en>.
- OCDE (2014b), *Employment and Skills Strategies in Ireland*, OECD Reviews on Local Job Creation, Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264207912-en>.
- OCDE (2014c), *Employment and Skills Strategies in Northern Ireland, United Kingdom*, OECD Reviews on Local Job Creation, Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264208872-en>.
- OCDE (2014d), *Employment and Skills Strategies in the United States*, OECD Reviews on Local Job Creation, Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264207899-en>.
- OCDE (2013a), *Korea: Improving the Re-employment Prospects of Displaced Workers, Back to Work*, Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264189225-en>.
- OCDE (2013b), *OECD Skills Outlook 2013: First Results from the Survey of Adult Skills*, Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264204256-en>.

- OCDE/Commission européenne (2013), *The Missing Entrepreneurs: Policies for Inclusive Entrepreneurship in Europe*, Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264188167-en>.
- OCDE (2012), Policy Brief on Youth Entrepreneurship: Entrepreneurial Activities in Europe, Programme concernant le développement économique et la création d'emplois au niveau local (LEED) de l'OCDE, Paris.
- Travkina, E., Froy, F. et L. Pyne (2013), *Local Strategies for Youth Employment: Learning from Practice*, Programme concernant le développement économique et la création d'emplois au niveau local (LEED) de l'OCDE, Éditions OCDE.
- Verma, A. (2012), « Skills for Competitiveness: Country Report for Canada », *Documents de travail du Programme LEED de l'OCDE*, n° 2012/03, Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/5k9bb1vz5jhb-en>.



# **ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES**

L'OCDE est un forum unique en son genre où les gouvernements œuvrent ensemble pour relever les défis économiques, sociaux et environnementaux liés à la mondialisation. À l'avant-garde des efforts engagés pour comprendre les évolutions du monde actuel et les préoccupations qu'elles suscitent, l'OCDE aide les gouvernements à y faire face en menant une réflexion sur des thèmes tels que le gouvernement d'entreprise, l'économie de l'information et la problématique du vieillissement démographique. L'Organisation offre aux gouvernements un cadre leur permettant de confronter leurs expériences en matière d'action publique, de chercher des réponses à des problèmes communs, de recenser les bonnes pratiques et de travailler à la coordination des politiques nationales et internationales.

Les pays membres de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Chili, la Corée, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Islande, Israël, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Slovénie, la Suède, la Suisse et la Turquie. L'Union européenne participe aux travaux de l'OCDE.

Les Éditions OCDE assurent une large diffusion aux travaux de l'Organisation. Ces derniers comprennent les résultats de l'activité de collecte de statistiques, les travaux de recherche menés sur des questions économiques, sociales et environnementales, ainsi que les conventions, les principes directeurs et les modèles développés par les pays membres.

## **À PROPOS DU PROGRAMME LEED**

Depuis 1982, le Programme de l'OCDE concernant le développement économique et la création d'emplois au niveau local (LEED) conseille les pouvoirs publics et les collectivités sur la manière de s'adapter au changement économique et de faire face à des problématiques complexes au sein d'un monde en mutation rapide. Sa mission consiste à contribuer à la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité par une mise en œuvre plus efficace des politiques publiques, des pratiques innovantes, des capacités plus fortes et des stratégies intégrées à l'échelon local. Il s'appuie sur des analyses comparatives des expériences menées sur les cinq continents pour soutenir la croissance économique, l'emploi et l'inclusion. Pour plus d'informations sur le programme LEED, consulter le site : [www.oecd.org/cfe/leed](http://www.oecd.org/cfe/leed).

Revue de l'OCDE sur la création locale d'emplois

# Stratégies d'emploi et de compétences au Canada

La série sur la Création locale d'emplois examine la contribution des services de l'emploi et des organismes de formation à la création d'emplois et l'amélioration de la productivité. Elle explore comment les pays de l'OCDE mettent en œuvre la politique de l'emploi et des compétences et élaborent des mesures à l'échelon local pour stimuler l'emploi de qualité, l'inclusion et la croissance.

## Sommaire

Résumé

Guide du lecteur

Chapitre 1. L'emploi et les compétences au Canada : contexte

Chapitre 2. Système d'emploi et de compétences de l'Ontario

Chapitre 3. Système d'emploi et de compétences du Québec

Chapitre 4. Panorama des régions ayant fait l'objet d'une étude de cas en Ontario et au Québec

Chapitre 5. Principaux constats du tableau de bord « Création locale d'emplois »

Chapitre 6. Vers un plan d'action pour l'emploi au Canada : recommandations et pratiques optimales

Veillez consulter cet ouvrage en ligne : <http://dx.doi.org/10.1787/9789264211612-fr>.

Cet ouvrage est publié sur OECD iLibrary, la bibliothèque en ligne de l'OCDE, qui regroupe tous les livres, périodiques et bases de données statistiques de l'Organisation.

Rendez-vous sur le site [www.oecd-ilibrary.org](http://www.oecd-ilibrary.org) pour plus d'informations.

