

Développement des compétences dans le Nord

Un écosystème défini par des défis particuliers





Centre des **Compétences futures**

Le Centre des Compétences futures (FSC-CCF) est un centre de recherche et de collaboration d'avant-garde qui se consacre à préparer les Canadiens à réussir sur le marché du travail. Nous pensons que les Canadiens devraient avoir confiance dans leurs compétences pour réussir sur un marché en constante évolution. La communauté pancanadienne que nous formons collabore afin de repérer, d'éprouver et de mesurer rigoureusement des approches novatrices en matière d'évaluation et d'acquisition des compétences dont les Canadiens ont besoin pour réussir dans les jours et les années à venir, pour ensuite partager ces approches.

Le Centre des Compétences futures a été fondé par un consortium dont les membres sont l'Université Ryerson, Blueprint ADE et le Conference Board du Canada.

Si vous souhaitez en savoir plus sur ce rapport et sur d'autres études sur les compétences réalisées par le FSC-CCF, allez à fsc-ccf.ca ou contactez-nous à info@fsc-ccf.ca.

fsc-ccf.ca

En partenariat
avec :

**Ryerson
University**

**Le Conference
Board du Canada**

Blueprint

Financé par le programme
des Compétences futures du
gouvernement du Canada.

Canada



Table des matières

2 **Faits saillants**

3 **Renforcer les compétences dans le Nord du Canada**

3 **Modèle d'écosystème de développement des compétences**

9 **Le contexte définit les écosystèmes de compétences dans le Nord**

18 **Coordonner les écosystèmes de compétences du Nord**

19 **Leçons à partager**

Annexe A

22 **Méthode**

Annexe B

23 **Tableaux de données**

Annexe C

26 **Un écosystème type du développement des compétences dans le Nord**

Annexe D

28 **Bibliographie**

Faits saillants

- Les écosystèmes canadiens de développement des compétences réunissent un large éventail d'organisations, telles que des organismes d'éducation et de formation, des décideurs, des employeurs et des syndicats, qui aident les apprenants à acquérir les compétences nécessaires pour s'adapter à l'évolution des économies. La coordination entre les organisations et les personnes composant l'écosystème est essentielle.
- Les écosystèmes de compétences du Nord ont en commun des différences clés qui les distinguent de ceux du Sud du Canada.
- Les organismes d'éducation et de formation dans le Nord doivent relever les défis de petites écoles secondaires éloignées, de pénuries d'enseignants et d'éducateurs qualifiés pour adultes, de soutiens en service insuffisants, d'établissements d'enseignement postsecondaire (EPS) peu nombreux et d'un service Internet de piètre qualité.
- Les politiques de développement des compétences dans les régions du Nord sont formulées en fonction de populations autochtones nombreuses et de structures de gouvernance autochtone distinctes.
- Dans de nombreuses régions du Nord, la demande de main-d'œuvre qualifiée dépend d'un secteur des ressources naturelles important, dominé par quelques grands employeurs du secteur privé.
- Les apprenants des petites collectivités éloignées doivent souvent quitter leur foyer pour acquérir les compétences fondamentales dont ils ont besoin pour entrer sur le marché du travail. Les jeunes apprenants qui étudient loin de leur famille ont besoin de soutiens pédagogiques et sociaux adaptés à leur culture.
- Il faut, pour coordonner l'écosystème des compétences dans des territoires immenses peu densément peuplés aux petites collectivités autochtones, des organismes souples, culturellement adaptés et qui travaillent en concertation.
- Regarder au-delà des compétences nécessaires pour les postes à pourvoir actuellement est peut-être le plus grand défi pour les écosystèmes de compétences dans le Nord.



Renforcer les compétences dans le Nord du Canada

Les emplois et les compétences recherchés évoluent. Les deux tiers des travailleurs s'attendent à voir leur emploi transformé par la technologie tous les cinq ans¹. D'autres forces déterminent l'évolution du marché du travail dans le Nord du Canada, comme les cycles des produits de base, l'évolution démographique, les traités modernes et l'autonomie gouvernementale autochtone.

Pour comprendre l'incidence de ces changements sur le perfectionnement de la main-d'œuvre dans tout le Nord du Canada, il faut regarder au-delà des centres de formation où s'acquièrent les compétences professionnelles. Un vaste écosystème d'acteurs interdépendants – gouvernement, éducation et formation, industrie et apprenants – s'impose pour repérer les compétences nécessaires à l'échelle locale, les offrir et les déployer sur le terrain².

Les écosystèmes canadiens de développement des compétences comprennent un large éventail d'organisations qui aident les travailleurs à acquérir les compétences nécessaires pour s'adapter à l'évolution des économies. Inévitablement, dans le Nord, les écosystèmes de développement des compétences sont définis par le contexte septentrional et ils ont en commun des différences clés qui les distinguent de ceux du Sud du Canada. Faire en sorte de fournir une main-d'œuvre qualifiée qui réponde à la demande

présente aussi des difficultés particulières dans le Nord.

Les dirigeants et les décideurs doivent comprendre en quoi les différences dans le Nord influent sur la capacité des écosystèmes de compétences du Nord de s'adapter au changement. Ils doivent aussi comprendre en quoi des caractéristiques particulières des écosystèmes de compétences du Nord influent sur les possibilités d'acquisition de compétences pour les travailleurs autochtones, population représentant plus de la moitié de la main-d'œuvre dans certaines régions du Nord.

« Les futurs écosystèmes de compétences doivent reposer sur un engagement multipartite et tenir compte de tous les acteurs [...] autorités, organismes de formation, entreprises et particuliers [...] »³

Modèle d'écosystème de développement des compétences

Depuis plus de 20 ans, les chercheurs parlent d'écosystèmes de développement des compétences où un large éventail d'organisations et de personnes interagissent pour gérer l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée⁴. Cette idée repose sur l'analyse du réseau de relations entre les nombreux acteurs qui remplissent un ou plusieurs rôles et fonctions essentiels dans le développement des compétences⁵ (voir le tableau 1). L'annexe C présente un exemple de la façon dont de multiples acteurs remplissent différents rôles et fonctions dans un écosystème

1 The Adecco Group et The Boston Consulting Group, « Future-Proofing the Workforce », p. 5.

2 Lansbury, « Skills in Australia ».

3 EARLALL (European Association of Regional & Local Authorities for Lifelong Learning), « Building Regional Skills Ecosystems ».

4 Finegold, « Creating Self-Sustaining, High-Skill Ecosystems ».

5 Anderson et Warhurst, « Lost in Translation? »

de compétences. Le chevauchement des rôles gouvernementaux rend les écosystèmes de compétences canadiens particulièrement complexes⁶ (voir « Complexité de la structure des compétences gouvernementales »).

Tableau 1
Rôles et fonctions dans le développement des compétences

Rôles	Fonctions
Planification et coordination	<ul style="list-style-type: none">• Réaliser des études du marché du travail (p. ex. recueillir et analyser des données, prévoir les professions et compétences qui seront recherchées, cerner les lacunes).• Coordonner la communication entre les acteurs du système.
Financement	<ul style="list-style-type: none">• Percevoir des impôts et/ou des dons ou souscrire des prêts.• Distribuer et/ou gérer les fonds.• Soutenir l'éducation de la petite enfance, l'enseignement primaire, l'enseignement secondaire, l'enseignement postsecondaire et/ou la formation des adultes.• Faire des dépenses d'investissement.• Fournir des fonds de fonctionnement.• Payer les frais de scolarité.
Définition de normes	<ul style="list-style-type: none">• Définir les professions.• Définir les compétences particulières.• Évaluer les compétences.
Formation	<ul style="list-style-type: none">• Concevoir et adapter les programmes.• Former les instructeurs.• Assurer la formation.• Proposer des possibilités d'apprentissage intégré au travail (AIT).
Certification/ agrément	<ul style="list-style-type: none">• Agrément des programmes de formation• Agrément des organismes de formation• Délivrance de certificats et de diplômes
Soutien aux apprenants (scolaire et extrascolaire)	<ul style="list-style-type: none">• Sensibilisation aux carrières et orientation professionnelle• Rattrapage scolaire• Aide financière aux étudiants• Logement des étudiants• Garde d'enfants• Services sociaux et gestion de cas• Soutiens culturels et linguistiques• Soutiens spécialisés
Perfectionnement continu	<ul style="list-style-type: none">• Évaluation de toutes sortes de résultats

Source : Le Conference Board du Canada.

6 Jungblut et Rexe, « Higher Education Policy in Canada and Germany ».



Complexité de la structure des compétences gouvernementales

Si les écosystèmes de compétences canadiens sont complexes, c'est notamment à cause du chevauchement des rôles de plusieurs paliers de gouvernement⁷. L'éducation relève des provinces et territoires, et il arrive que des divisions scolaires y soient gérées par des conseils élus à l'échelle locale. Cependant, le gouvernement fédéral peut également avoir la responsabilité du développement des compétences liées à l'emploi et du financement de l'éducation des Autochtones. Parallèlement, nombre de gouvernements autochtones ont pris le contrôle de la conception et de la mise en œuvre de l'éducation et du développement des compétences pour leurs membres, et ils forment des partenariats avec les gouvernements provinciaux et fédéraux. De plus, l'AIT et les politiques de développement peuvent jouer un rôle.

Sources : Jungblut et Rexe; Le Conference Board du Canada.

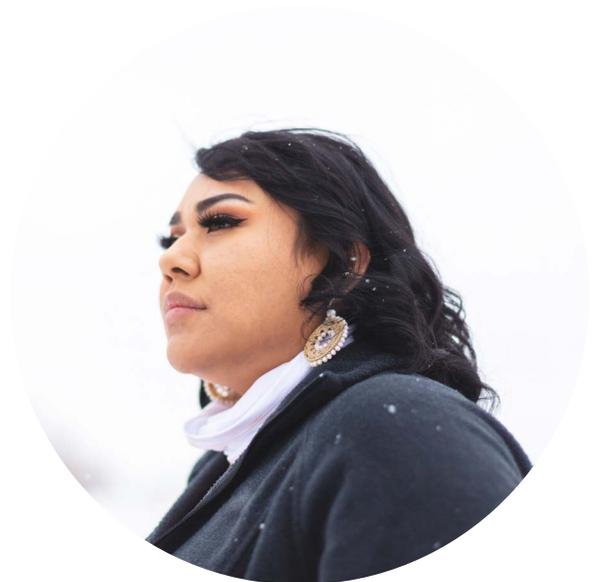
7 Ibid.

Éléments de l'écosystème

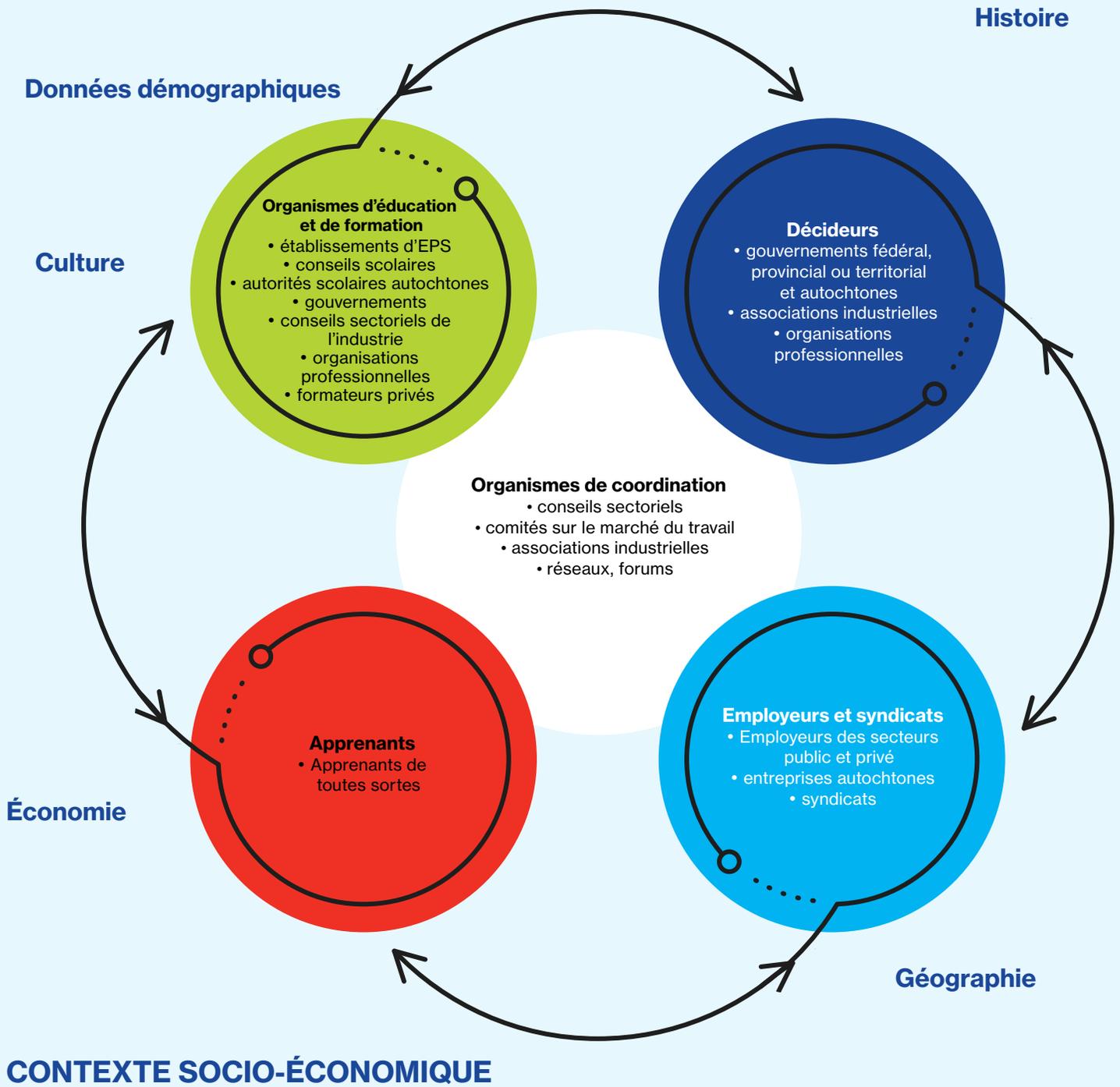
Il y a quatre principaux groupes d'organisations et de personnes dans l'écosystème du développement des compétences. Certains membres peuvent également participer à un cinquième groupe d'organismes de coordination ou de collaboration qui facilitent la circulation de l'information et le flux des activités entre certaines organisations (voir la pièce 1). Le contexte socio-économique plus général de la région, y compris l'économie locale, la démographie, la géographie, l'histoire et la culture, influe sur l'ensemble de l'écosystème local des compétences.

Les membres peuvent être les suivants :

1. Organismes d'éducation et de formation
 - établissements d'EPS
 - conseils scolaires
 - autorités et établissements scolaires autochtones
 - gouvernement provincial ou territorial
 - conseils sectoriels de l'industrie
 - organisations professionnelles
 - organismes de formation privés
 - éducation de la petite enfance
2. Décideurs
 - gouvernement fédéral
 - gouvernements provinciaux
 - gouvernements autochtones et associations régionales
 - associations industrielles
 - organisations professionnelles
3. Employeurs et syndicats
 - employeurs du secteur privé
 - employeurs du secteur public
 - syndicats
 - entreprises autochtones
4. Apprenants
 - Autochtones et non-Autochtones
 - personnes de tous les genres
 - statut de bénéficiaire
 - résidents urbains et ruraux
 - résidents des réserves et hors réserve
 - familles
 - collectivités
5. Organismes de coordination et de collaboration
 - conseils sectoriels
 - comités sur le marché du travail
 - associations industrielles
 - réseaux, forums
 - relations informelles



Pièce 1
Modèle d'écosystème de développement des compétences



Coordination du développement des compétences

Étant donné la diversité des organisations dans l'écosystème des compétences, les organismes qui facilitent leur collaboration ont un rôle à jouer⁸. Ce soutien peut comprendre la formation de partenariats, la collecte de données sur le marché du travail, le repérage des professions recherchées, la coordination de la mise en œuvre de la formation, la promotion de la sensibilisation aux carrières et des programmes d'évaluation, le tout afin de combler la différence entre l'offre et la demande de main-d'œuvre locale.

Les organismes de coordination prennent bien des formes. Il peut s'agir de conseils sectoriels, de comités sur le marché du travail, de conseils de planification des effectifs, de conseils de formation, de conseils des partenaires pour l'emploi et de conseils locaux de planification de l'emploi. Il y a entre les organismes des différences considérables qui peuvent influencer sur leur longévité et sur l'incidence de leur travail (voir « Le comité sur le marché du travail dans le Nord de la Saskatchewan : initiative régionale à composition ouverte » et « Le Conseil sectoriel du Nord du Manitoba : initiative régionale des employeurs »).

Responsables et bailleurs de fonds

Les conseils ou comités peuvent être créés par le gouvernement, l'industrie, le secteur de l'éducation ou les collectivités autochtones, ou encore par une combinaison de ces entités. Le financement public peut aider à démarrer, mais sans l'adhésion de l'industrie, ils peuvent disparaître en cas de changement dans les priorités politiques⁹.

Champ d'action

Un organisme peut avoir un champ d'action géographique, à l'échelle locale, provinciale, territoriale ou nationale. Certains découlent d'une initiative de l'industrie. D'autres servent une population particulière, comme les Autochtones, les personnes handicapées ou les femmes. Ou leur cible peut être très précise et il peut s'agir, par exemple, d'une association industrielle qui travaille à l'échelle régionale.

Structure

Les structures peuvent aller d'organisations ou de comités officiels créés expressément à des réseaux personnels informels. Leurs membres peuvent se limiter aux organisations qui paient des frais ou apportent des contributions par ailleurs reconnues, mais ils peuvent aussi être ouverts à toutes les parties intéressées. Les personnes influentes peuvent jouer un rôle essentiel en réunissant des acteurs ou en promouvant des programmes de compétences clés. Mais que se passe-t-il quand elles partent à la retraite¹⁰?

Interaction

Les organismes peuvent réunir des personnes pour des réunions régulières, des événements intermittents, comme des conférences annuelles, et/ou des événements ponctuels, comme des ateliers ou des séminaires. Des rencontres « officieuses » peuvent être aussi importantes que le programme officiel. Par exemple, le principal objectif d'un salon de l'emploi peut être de sensibiliser des apprenants à des carrières, mais il peut aussi être l'occasion de réunir de façon informelle des acteurs venus de tout l'écosystème.

8 Social Capital Partners, *Working Together*.

9 Pulp & Paper Canada, « Forest Products Sector Council Ceases Operations, but HR Work Continues »; Canadian Plastics, « Canadian Plastics Sector Council Officially Shuts Down ».

10 Entrevue de l'auteure avec un représentant de l'EPS, 8 février 2021.

Le comité sur le marché du travail dans le Nord de la Saskatchewan : initiative régionale à composition ouverte

Depuis le milieu des années 1980, le comité sur le marché du travail dans le Nord (Northern Labour Market Committee, NLMC) réunit des représentants du gouvernement, de l'industrie et de la collectivité pour examiner les besoins qui se dessinent sur le marché du travail et en matière de développement économique dans la vaste région du Nord de la Saskatchewan. Le NLMC a trois coprésidents qui représentent le gouvernement, l'industrie et une organisation autochtone. De 40 à 80 personnes environ assistent aux réunions trimestrielles qui se déroulent tour à tour à Prince Albert, à La Ronge et dans d'autres plus petites localités. Les participants apprécient les rencontres en personne, car elles permettent de nouer des relations. La plupart des organisations financent leur propre participation. Au fil des années, le thème des réunions a évolué en fonction de changements cycliques dans l'industrie et/ou des priorités gouvernementales. Cependant, étant donné la présence de nombreux cadres supérieurs et le fait que des décisions importantes sont souvent prises sur-le-champ, le NLMC reste influent et utile depuis plus de 30 ans.

Source : Le Conference Board du Canada.

Le Conseil sectoriel du Nord du Manitoba : initiative régionale des employeurs

Le Conseil sectoriel du Nord du Manitoba (CSNM) est un réseau régional qui représente huit grands employeurs dans l'exploitation minière, la foresterie, l'hydro-électricité, la santé et les transports. Le gouvernement provincial et les universités et collèges locaux en sont membres d'office. Le CSNM encourage le recrutement, la formation et le maintien en poste de travailleurs autochtones et du Nord dans la région. Ses principales activités comprennent la coordination entre les employeurs et les organismes d'éducation et de formation d'initiatives de développement des compétences chez les adultes. Le financement de base vient des gouvernements provincial et fédéral, tandis que les initiatives de formation sont mises en œuvre avec les employeurs sur la base d'un partage des coûts. Parmi les activités récentes, mentionnons des cours de formation débouchant sur une embauche afin d'aider des employés potentiels à se préparer au milieu de travail; des services d'adaptation des effectifs afin d'aider les travailleurs licenciés à passer à de nouveaux emplois; et une sensibilisation aux carrières pour les élèves du secondaire. La très bonne réputation du CSNM a incité de nouvelles entreprises de prospection et d'exploitation minières à contacter le conseil pour planifier le développement de la main-d'œuvre aux toutes premières étapes de leurs projets.

(Voir notre étude de cas : *Skills Development in Northern Mining Regions: Lessons from Manitoba.*)

Source : Le Conference Board du Canada.



Le contexte définit les écosystèmes de compétences dans le Nord

Un écosystème régional de développement des compétences est défini par son contexte socio-économique sous-jacent. Bon nombre des 19 régions économiques qui composent le Nord (voir la pièce 2) ont en commun un contexte socio-économique qui se caractérise par des facteurs tels que les suivants :

- une démographie qui comprend des populations autochtones importantes et/ou jeunes;
- une géographie qui comprend une faible densité de population et de nombreuses petites collectivités éloignées;
- un environnement affecté de façon disproportionnée par les changements climatiques;

- une économie dominée par le secteur des ressources naturelles;
- une histoire coloniale marquée par la scolarisation forcée dans les pensionnats et d'autres sources de traumatisme intergénérationnel pour les apprenants autochtones.

Les professionnels responsables du développement des compétences dans les régions du Nord du Canada doivent comprendre plus que le seul contexte socio-économique régional. Ils doivent être attentifs à ce qui rend les écosystèmes du développement des compétences dans le Nord différents de ceux du Sud. Ils doivent aussi comprendre en quoi ces différences influent sur la conception et la mise en œuvre des programmes de développement des compétences.

Pièce 2

Carte des régions du Nord du Canada



Offrir éducation et formation dans le Nord

L'éducation et la formation prennent de nombreuses formes dans le Nord, y compris la prestation traditionnelle en classe, la formation en milieu de travail et, de plus en plus, l'apprentissage en ligne. Les cours peuvent aller d'une courte vidéo à un programme en classe de quatre ans. Les objectifs vont de l'acquisition de compétences particulières pour une offre d'emploi à la constitution d'une large base de connaissances pour toute une carrière.

Mauvaise préparation au secondaire

Les taux d'obtention d'un diplôme d'études secondaires dans le Nord sont inférieurs à ceux des régions du Sud¹¹ (voir l'annexe B, tableau 1). Résultat, beaucoup de candidats à des études collégiales ont besoin d'une mise à niveau de compétences avant de pouvoir s'inscrire à des études postsecondaires. Dans les régions du Nord, le secteur des écoles secondaires connaît souvent des problèmes de capacité et de ressources. Par exemple, les écoles des Premières Nations souffrent d'un sous-financement chronique et les petites écoles secondaires éloignées ne peuvent offrir qu'un éventail limité de cours¹². Même les élèves qui décrochent un diplôme ont parfois du mal à s'inscrire dans bien des programmes d'EPS. Les établissements d'EPS jouent un rôle essentiel

dans les écosystèmes de compétences du Nord en aidant les apprenants qui veulent accéder à l'enseignement supérieur à combler le vide laissé par le secteur secondaire en offrant des cours d'équivalence à ceux de l'école secondaire.

Petites autorités scolaires autochtones

Les conseils scolaires peuvent renforcer l'enseignement secondaire. Au Québec, en Nouvelle-Écosse et à Terre-Neuve-et-Labrador, il existe des exemples d'autorités scolaires autochtones plus importantes qui fonctionnent comme un conseil ou une division scolaire régionale. D'autres sont également en préparation¹³. Cependant, bon nombre des plus de 500 écoles financées par le palier fédéral qui se trouvent dans les réserves sont gérées à l'échelle locale¹⁴. La création d'autorités scolaires régionales qui servent les collectivités autochtones dans les régions du Nord est lente. Ce sont donc de petites collectivités locales qui remplissent des fonctions de développement des compétences qui gagneraient autrement à une économie d'échelle. Il s'agit notamment de la gestion de dépenses d'investissement et d'opérations annuelles; de la conception de soutiens pour tous les élèves, y compris l'éducation spécialisée; de la création de programmes; et de l'embauche des enseignants pour qui il faut aussi prévoir une formation en cours d'emploi et un soutien professionnel¹⁵.

11 Commito, *Making the Grade?*; Statistique Canada, *Profil de recensement, Recensement de 2016*.

12 Assemblée des Premières Nations, *Fact Sheet: First Nations Education Funding*.

13 Assemblée des Premières Nations, *Education: Issue Update November 2019*.

14 Association canadienne des commissions/conseils scolaires – Comité d'éducation autochtone, *Indigenous Education Structure, Initiatives and Promising Practices*.

15 Wilkins et Sloat, « Why We Need First Nations Education Authorities »; O'Connor, « The Use of ICTs and E-Learning in Indigenous Education ».

Pénuries d'enseignants

Les pénuries d'enseignants et le roulement des enseignants au primaire et au secondaire sont problématiques, en particulier dans les collectivités éloignées. Il est particulièrement difficile d'attirer et de retenir de très bons enseignants en mathématiques et en sciences, et c'est une des causes principales du manque de compétences en sciences, en technologie, en ingénierie et en mathématiques (STIM) chez les apprenants autochtones du Nord¹⁶. Sept universités du Nord sur neuf ont des facultés d'éducation et certains collèges du Nord forment des partenariats avec des facultés du Sud pour soutenir la formation des enseignants. Cependant, la plupart des programmes de formation des enseignants dans le Nord se concentrent sur la formation de la maternelle à la sixième année. Et seules six universités du Nord proposent des programmes menant à des diplômes en sciences et en éducation (voir l'annexe B, tableau 2).

La majorité des apprenants du Nord qui souhaitent enseigner en sciences doivent partir dans le Sud pour obtenir leurs diplômes. Il est très difficile d'encourager ces diplômés en sciences à retourner dans le Nord. Autre solution, une Première Nation du Nord du Manitoba a aidé un ingénieur originaire de sa collectivité à obtenir un permis d'enseigner limité afin qu'il puisse faire profiter de sa formation et de son expérience en ingénierie directement en cours de sciences au secondaire¹⁷.

Peu d'établissements d'EPS

Dans l'ensemble, les régions du Nord ont peu d'organismes de formation officiels en EPS et ceux qui existent sont pour beaucoup de petits établissements. Seul sept des 19 régions économiques du Nord ont l'avantage d'une université locale avec un mandat de développement régional, mais les programmes y sont limités. Seules quatre régions économiques du Nord ont des écoles d'ingénieurs. Et il n'y a qu'une école de médecine dans le Nord, l'École de médecine du Nord de l'Ontario (EMNO)¹⁸. Toutefois, plusieurs petits programmes comptant peu d'inscrits sont difficiles à maintenir. C'est un des problèmes qui ont conduit à la faillite en 2021 de l'Université Laurentienne dans le Nord de l'Ontario¹⁹.

Dans 11 régions du Nord, le seul organisme local d'EPS est un collège communautaire (voir l'annexe B, tableau 2). Certains ont moins d'étudiants qu'une école secondaire de taille moyenne en milieu urbain. Ces petits collèges ne peuvent offrir qu'un nombre limité de programmes conçus à l'échelle locale. Ils doivent chercher à l'extérieur de leur écosystème régional pour former des partenariats avec des collèges et universités du Sud afin d'offrir une grande partie de leur programme d'études.

Reconnaître la fracture numérique

Avec peu de choix en matière d'EPS, l'enseignement en ligne semble pouvoir élargir les options des étudiants du Nord. Cependant,

16 Aikenhead et autres, *Enhancing School Science With Indigenous Knowledge*; Landertinger, Tessaro et Restoule, « We Have to Get More Teachers to Help Our Kids »; Mueller et autres, « Teacher Recruitment and Retention in Select First Nations Schools ».

17 Entrevue de l'auteure avec un représentant de l'éducation des Premières Nations, 28 janvier 2021.

18 L'École de médecine du Nord de l'Ontario a des campus à l'Université Laurentienne à Sudbury et à l'Université Lakehead à Thunder Bay.

19 Rutherford, « Laurentian University Cuts 100 Professors, Dozens of Programs ».

sans accès à une large bande de qualité, cela reste une promesse non tenue. Ainsi, seuls 35 % des réserves des Premières Nations atteignent l'objectif du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes pour 2019 en ce qui concerne le service à large bande²⁰. De plus, au Nunavut, personne n'a accès à Internet à plus de 25 Mbps²¹. Les modèles de formation en ligne qui dépendent de l'accès aux services Internet à large bande ne sont pas réalisables dans les collectivités du Nord. Parallèlement, beaucoup de familles dans le Nord n'ont pas les moyens d'acheter le matériel, de l'entretenir et de payer des données étendues. Les essais bêta des systèmes Internet par satellite du projet Starlink de SpaceX dans la Première Nation de Pikangikum, dans le Nord de l'Ontario, pourraient changer la donne, même s'ils sont chers pour l'instant²². En attendant, les apprenants du Nord ne profitent pas pleinement de la ruée sur la prestation numérique du développement des compétences.

Le gouvernement fédéral a plusieurs initiatives pour financer un meilleur accès à Internet dans les collectivités du Nord. Le Fonds pour la large bande universelle est la dernière en date, annoncée à la fin de 2020. Il comprend une enveloppe maximale de 50 millions de dollars pour des projets qui profitent principalement à des collectivités autochtones²³. Cependant, la construction de l'infrastructure à large bande est lente et compliquée, mais sans elle, les écoles doivent recourir à des solutions de rechange.

Par exemple, quand la pandémie a obligé à annuler l'apprentissage en classe, le Frontier College dans le Nord du Manitoba a envoyé à des étudiants isolés de gros fichiers de données et des logiciels sur des clés USB. Ils ont ainsi pu continuer leur cours sur les médias numériques interactifs sans utiliser de grandes quantités de données en ligne.

Adopter une politique de l'éducation dans le Nord

Les gouvernements adoptent des politiques qui déterminent quelles compétences sont prioritaires, quels organismes sont reconnus et financés, et quels modèles de mise en œuvre sont préférés.

Populations autochtones nombreuses

Dans les régions du Sud et dans les territoires, la politique provinciale ou territoriale domine l'éducation. Cependant, dans les régions septentrionales à population majoritairement autochtones, la politique fédérale en ce qui concerne le financement de l'éducation et la formation des Autochtones influe aussi sur l'écosystème des compétences. Les gouvernements autochtones peuvent également jouer un rôle majeur. Dans certaines régions, il arrive que les trois paliers de gouvernement coordonnent la politique dans le cadre d'accords tripartites en matière d'éducation²⁴.

20 Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, *Rapport de surveillance des communications*. Son objectif pour 2019 était de 50 Mbps (mégabits par seconde) pour le téléchargement et de 10 Mbps pour le téléversement, avec un transfert de données mensuel illimité.

21 Nunavut Tunngavik Inc., *Nunavut's Infrastructure Gap: Executive Summary*, p. 10.

22 Walters, « Pikangikum First Nation Gets Broadband From SpaceX Starlink ».

23 Innovation, Sciences et Développement économique Canada, « Fonds pour la large bande universelle ».

24 Services aux Autochtones Canada, « Partenariats et ententes avec les Premières Nations dans le domaine de l'éducation ».

Le gouvernement fédéral décide souvent du financement de l'éducation postsecondaire disponible pour les Premières Nations, les Inuits et les Métis. Toutefois, les collectivités locales adoptent leurs propres politiques pour ce qui est de la répartition de ces fonds entre leurs membres. Ces décisions communautaires influent sur le nombre d'étudiants financés qui s'inscrivent dans des établissements d'EPS locaux.

Modèles de formation rigides

Quand ils arrivent dans l'EPS, les apprenants du Nord trouvent parfois les modèles de mise en œuvre de la formation définis dans des contextes urbains du Sud moins appropriés, voire source d'obstacles, dans les collectivités du Nord. La formation en apprentissage où le ratio apprentis-compagnons peut être difficile, sinon impossible, à atteindre dans les petites collectivités du Nord, en est un exemple²⁵. Il se peut aussi que les apprentis doivent entreprendre de longs voyages coûteux pour aller suivre leur formation en classe dans le Sud, dans des établissements d'EPS désignés, où il est peu probable, en outre, qu'il y ait une traduction dans les langues autochtones, comme l'inuktitut. La souplesse des politiques provinciales territoriales en matière de formation en apprentissage influe sur les possibilités pour les apprentis du Nord.

Les employeurs, moteurs de la demande dans le Nord

Les employeurs déterminent la demande de main-d'œuvre et sont directement intéressés par les compétences des travailleurs. La plupart d'entre eux préfèrent embaucher localement dans la mesure du possible. Et beaucoup souhaitent

collaborer avec les collectivités et les formateurs locaux pour améliorer les compétences d'employés potentiels.

Synchronisation avec les cycles des produits de base

Le secteur des ressources naturelles joue un rôle très important dans les économies du Nord, ce qui expose davantage les régions concernées aux cycles des produits de base²⁶. Les cycles économiques sont généralement de six ans. De plus, les cycles des produits de base dans le secteur primaire peuvent durer 10 ans ou plus²⁷. L'EPS officiel s'adapte lentement et il est difficile de synchroniser l'élaboration de programmes avec les cycles des produits de base. Concevoir un nouveau programme d'EPS peut prendre deux ans et il faut de deux à quatre ans de plus pour que les premiers étudiants obtiennent leur diplôme. Les employeurs peuvent collaborer avec les organismes d'éducation et de formation pour se préparer à l'incidence des futurs cycles des produits de base sur l'évolution des besoins en main-d'œuvre. Les organismes de formation continue sont peut-être les plus aptes à s'adapter aux besoins courants, de même que les formateurs du secteur privé ou à but non lucratif de taille plus réduite (voir « Une adaptation rapide de l'EPS à l'évolution sectorielle »).

25 Beaudry et Perry, « Levelling Up ».

26 Bernard, *Du pétrole aux diamants*.

27 Buyuksahin, Mo et Zmitrowicz, « Commodity Price Supercycles ».

Une adaptation rapide de l'EPS à l'évolution sectorielle

La Northern Manitoba Mining Academy (NMMA) a ses locaux dans le Collège universitaire du Nord, mais elle est régie par son propre conseil d'administration qui réunit des experts représentant les gouvernements, l'industrie et des établissements d'EPS du Nord et du Sud. La NMMA est un petit organisme allégé qui met l'accent sur l'élaboration de formations juste à temps, en l'espace de deux ou trois mois, en réponse aux demandes actuelles de l'industrie. Les cours durent de quelques jours à trois mois et la formation vise à combler des lacunes relatives à des compétences particulières. Les diplômés sont prêts à un emploi immédiat ou peuvent soumissionner à des contrats actuels.

Source : Le Conference Board du Canada.



Des employeurs du secteur privé dominants

Bien que le secteur public reste le principal employeur dans nombre de régions économiques du Nord, sa croissance est souvent liée au sort du secteur privé. Les grands employeurs du secteur des ressources naturelles, comme les sociétés minières ou forestières, sont souvent ceux qui contribuent le plus au PIB régional. En outre, les ententes sur les répercussions et les avantages (ERA), les protocoles d'entente et les accords de partenariat entre les grands employeurs du secteur privé et des groupes autochtones peuvent être des moteurs importants du développement de compétences axées sur l'emploi dans les régions du Nord²⁸.

Sociétés de développement économique autochtones

Beaucoup d'entreprises autochtones sont de petites et moyennes entreprises, mais dans certaines régions du Nord, des sociétés de développement économique appartenant aux Autochtones sont devenues des investisseurs et des employeurs importants²⁹. Ces organisations communautaires veulent que les membres de leur collectivité acquièrent les compétences nécessaires pour participer à leurs activités économiques autochtones, y compris à des postes de direction³⁰.

Recrutement dans le Sud

Certains employeurs dans les régions du Nord recrutent ailleurs, notamment quand ils

²⁸ Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, *Aboriginal Economic Development Corporation Capacity*, p. 13.

²⁹ *Ibid.*

³⁰ Entrevue de l'auteure avec un représentant du développement économique des Premiers Nations, 15 février 2021.

ne parviennent pas à trouver des compétences particulières à l'échelle locale ou régionale. Pendant ce temps, des travailleurs locaux sont au chômage ou sous-employés. Cela donne à penser que l'écosystème de compétences local ne réussit pas à concilier la demande de travailleurs des employeurs et une main-d'œuvre locale suffisamment qualifiée.

Les apprenants méritent d'être soutenus

Le groupe le plus intéressé par le travail de l'écosystème de compétences est celui des apprenants. Dans bien des régions du Nord, la population est plus jeune que dans les régions du Sud. Autrement dit, beaucoup de jeunes cherchent une formation pertinente. Au Nunavut, et dans le Nord des Territoires du Nord-Ouest, de la Saskatchewan, du Manitoba et du Québec, plus du quart de la population est âgée de moins de 15 ans³¹.

Cependant, un ensemble de problèmes complexes font qu'il est difficile pour les apprenants autochtones d'obtenir leur diplôme d'études secondaires et d'accéder à l'EPS³². Parmi les difficultés interreliées, mentionnons l'éloignement, les pénuries d'enseignants et leur roulement, les financements insuffisants, le manque de logements, de petites écoles et la mauvaise connexion à Internet. À tout cela s'ajoute l'héritage des pensionnats indiens. Il est donc important de soutenir les apprenants du Nord lorsqu'ils doivent relever des défis uniques pour acquérir les compétences fondamentales

31 Statistique Canada, Tableau 17-10-0137-01.

32 Rittel et Webber, « Dilemmas in a General Theory of Planning ».

Soutiens intégrés aux apprenants

Beaucoup d'apprenants du Nord gagneraient à recevoir des aides ciblées pour rester scolarisés jusqu'à l'obtention du diplôme (voir « Intégrer des soutiens sociaux dans la formation aux métiers »). Les régions économiques qui comptaient la plus forte proportion de personnes n'ayant pas terminé leurs études secondaires sont le Nord de la Saskatchewan (43 %), le Nunavut (41 %), le Nord du Manitoba (37 %) et le Nord-du-Québec (35 %)³³. Les aides aux apprenants peuvent demander la coordination de différents fournisseurs de services sociaux extérieurs au système scolaire, mais essentiels à l'écosystème de compétences. Parallèlement, les organismes d'EPS ont besoin de programmes créatifs pour aider les apprenants adultes – les décrocheurs comme les diplômés – à compenser la faiblesse de l'enseignement secondaire.

33 Ces données viennent des profils économiques régionaux différents, accessibles sur le site Web de Statistique Canada. Statistique Canada, *Nord du Manitoba [Région économique] et Manitoba [Province] (tableau); Nord-du-Québec [Région économique] et Québec [Province] (tableau); Nord de la Saskatchewan [Région économique] et Saskatchewan [Province] (tableau); Nunavut [Région économique] et Nunavut [Territoire] (tableau)*.

Intégrer des soutiens sociaux dans la formation aux métiers

Les programmes de formation qui intègrent des soutiens sociaux et la mise à niveau des compétences essentielles peuvent augmenter l'accès aux apprentissages³⁴. En 2014, Manitoba Hydro a lancé un programme, en coopération avec le Conseil sectoriel du Nord du Manitoba (NMSC), afin de former des apprentis autochtones du Nord du Manitoba à quatre métiers. La plupart venaient de Premières Nations du Nord et n'avaient pas terminé leurs études secondaires. Beaucoup quittaient leurs collectivités pour la première fois pour aller suivre un apprentissage à Thompson ou à Le Pas. Pour les préparer à l'apprentissage, le NMSC a mis sur pied un programme de soutien comprenant un apprentissage de l'autonomie fonctionnelle et une mise à niveau de compétences essentielles. Deux mentors soutenaient les apprentis, ainsi qu'un « coordonnateur attitré résolvant les problèmes » qui visait à éliminer les obstacles à l'apprentissage, quelque forme qu'ils prennent, de la santé au logement, en passant par le mobilier. Le NMSC organisait également des stages professionnels avec des employeurs locaux pour les apprentis venant d'en dehors de la ville. En 2021, au moins 11 compagnons dans un métier désigné Sceau rouge avaient obtenu leur diplôme et étaient prêts à travailler et à continuer le cycle de formation aux métiers³⁵.

Sources : Beaudry et Perry; Le Conference Board du Canada.

34 Beaudry et Perry, "Levelling Up."

35 Province du Manitoba, « Province, Manitoba Hydro Launch Northern Trades Training Program ».

Quitter son foyer pour aller apprendre

Souvent, les apprenants des collectivités éloignées dotées de petites écoles qui veulent obtenir un diplôme d'études secondaires doivent quitter leur foyer. Beaucoup partent d'abord pour leurs études secondaires, plus que pour l'EPS. Il peut être difficile pour ces jeunes venus du Nord de trouver des logements pour étudiants sûrs et abordables, et encore plus tout l'éventail de soutiens sociaux tels que des garderies. Les organisations dans les écosystèmes de compétences du Nord doivent reconnaître la vulnérabilité particulière des jeunes apprenants qui étudient loin de leur famille.

Peu de premiers emplois pour les adolescents

Les organismes d'EPS et/ou les employeurs dans le Nord doivent peut-être aussi préparer à l'employabilité. Les jeunes Autochtones ont moins de possibilités d'acquérir des compétences de base liées aux tâches lorsqu'ils vont encore à l'école. En 2016, seuls 32 % des jeunes des Premières Nations et 36 % des jeunes Inuits âgés de 15 à 24 ans étaient employés, contre 53 % des jeunes non-Autochtones³⁶. C'est particulièrement vrai dans les collectivités éloignées du Nord où il arrive que les apprenants atteignent l'âge adulte sans avoir de numéro d'assurance sociale, de compte bancaire ou d'expérience de la gestion du temps et de l'établissement de priorités en milieu de travail³⁷.

36 Institut canadien de la santé infantile, « Percentage of Youth Aged 15 to 24 Years Who Are Employed and Unemployed, by Indigenous Identity, Canada, 2016 ».

37 Entrevue de l'auteure avec un professionnel du développement des compétences, 24 janvier 2021.

Un permis de conduire ne va pas de soi

L'aptitude à conduire est une autre compétence commune qui manque. Les petites écoles du Nord proposent rarement des cours de conduite. Les apprenants sont livrés à eux-mêmes pour trouver un véhicule, un parent qualifié pour leur apprendre et de bonnes routes où s'exercer avant de se rendre dans un centre d'examen éloigné. Or, sans permis de conduire, il est difficile de se rendre sur les lieux de formation ou de travail. Il est même plus difficile d'obtenir des places d'apprentissages recherchés, par exemple pour devenir opérateur ou mécanicien d'équipement lourd.

Les employeurs détiennent le sésame de la formation aux métiers

L'accès aux apprentissages est contrôlé par les employeurs, car ils recrutent les apprentis et les confient à un compagnon. Les obstacles systémiques à l'emploi, comme les pratiques de recrutement et d'embauche biaisées, deviennent des obstacles à l'apprentissage pour les Autochtones qui suivent la voie de l'apprentissage.

Choc culturel pour les apprenants

Même s'ils satisfont aux conditions préalables, les apprenants autochtones du Nord peuvent subir un choc culturel quand ils commencent leur formation et intègrent des milieux de travail où des cultures non autochtones sont la norme. Bien des collectivités autochtones

s'attachent à encourager les langues et les pratiques culturelles locales dans les écoles communautaires. Cependant, lorsque les étudiants passent dans l'EPS général, ces compétences durement acquises ne sont souvent pas appréciées. Quand les programmes de formation sont conçus autour de cohortes d'apprenants autochtones, le risque qu'un mélange de cultures nuise à l'apprentissage est moindre³⁸. Les employeurs peuvent également aider en élargissant l'approche des cohortes au milieu de travail, afin que les travailleurs autochtones s'y sentent moins isolés, cet isolement pouvant contribuer au départ de travailleurs nouvellement qualifiés³⁹.

Sensibilisation à la diversité culturelle

En raison de la forte proportion d'apprenants autochtones dans les régions du Nord, il est nécessaire de sensibiliser à la diversité culturelle dans tout l'écosystème de compétences. La Commission de vérité et réconciliation du Canada a demandé que tous les fonctionnaires, les gestionnaires et le personnel des entreprises suivent une « une formation axée sur les compétences pour ce qui est de l'aptitude interculturelle, du règlement de différends, des droits de la personne et de la lutte contre le racisme⁴⁰ ». Cet appel à l'action vise tout autant les personnes dans tout l'écosystème, y compris les éducateurs, les concepteurs de programmes, les professionnels des ressources humaines et les gestionnaires.

38 Beaudry et Perry, « Levelling Up », p. 14.

39 Entrevue de l'auteure avec un représentant de l'industrie des Premières Nations, 5 février 2021.

40 Commission de vérité et réconciliation du Canada, *Commission de vérité et réconciliation du Canada : Appels à l'action*, p. 7.

L'éducation pour s'en sortir

Quand ils réunissent les conditions préalables à des études postsecondaires, beaucoup d'apprenants du Nord sont attirés par le Sud dans l'idée de profiter au mieux d'un plus grand choix de possibilités⁴¹. Il peut être bon de partir étudier ou travailler dans des régions du Sud, mais cette fuite des cerveaux crée un décalage entre les plans du secteur de l'éducation et de la formation et le nombre de travailleurs qualifiés qui restent dans les collectivités du Nord.

Coordonner les écosystèmes de compétences du Nord

Dans les régions du Nord, les organismes de coordination se sont développés dans le contexte septentrional. Voici quelques-uns des facteurs qui font qu'ils fonctionnent :

Participation locale importante

Si la participation de représentants provinciaux peut garantir une bonne communication entre la région et la province, les organismes locaux doivent être dirigés par des représentants des collectivités autochtones, des gouvernements et des organismes d'éducation et de formation locaux. Ce sont les personnes qui ont une connaissance directe et authentique du contexte septentrional et, en particulier, du contexte autochtone. Elles savent aussi où trouver les travailleurs qualifiés autochtones existants qui peuvent être les formateurs, les mentors et les modèles les plus appropriés pour soutenir les apprenants autochtones.

Rayonnement vers les collectivités éloignées

En changeant de lieu et en organisant certaines réunions dans de petites collectivités, on peut permettre à des organisations locales de faire connaître leurs activités à des personnes de l'extérieur afin d'élargir leur connaissance du contexte éloigné.

Coopération

La population locale sera la première à reconnaître que dans les régions peu densément peuplées du Nord, aucun des acteurs ne peut combler tout seul les pénuries de main-d'œuvre qualifiée. Les budgets et les capacités de toutes les organisations sont moindres, ne serait-ce qu'en raison de la population moins nombreuse.

Administration minimale

Étant donné la plus petite échelle, les comités et les conseils de coordination du Nord travaillent avec des ressources limitées. Cependant, un petit pôle administratif est généralement nécessaire. En l'absence d'une organisation coordonnatrice officielle, l'administration pourrait être accueillie par un membre, comme un collègue local.

Sensibilité à la diversité culturelle

Indépendamment de qui dirige le pôle, il faut reconnaître les différences culturelles et les comprendre. Lorsqu'il y a un mélange de participants autochtones et non autochtones, la coopération doit reposer sur une atmosphère de respect mutuel et un engagement envers la réconciliation.

41 Hillier et autres, « Will They Stay or Will They Go? », p. 185.

Flexibilité

Enfin, les organismes officiels doivent pouvoir s'adapter à l'évolution sectorielle et aux cycles des produits de base. Le comité du Nord a un mandat pour les sous-comités de chaque secteur. Toutefois, tous ne fonctionnent pas tout le temps. L'intérêt des sous-comités est évalué régulièrement. Certains peuvent rester en sommeil jusqu'au prochain essor des secteurs qui les intéressent.

Leadership partagé

Qu'un organisme de coordination ait une participation générale ou que son action soit plus ciblée, de très bonnes relations personnelles sont souvent au cœur d'écosystèmes soudés. Mais ce peut être un atout comme une fragilité. Quand des personnes clés qui occupent des postes essentiels partent à la retraite ou s'en vont, le réseau peut être affaibli. Et si les communications sont dominées par des réseaux informels, il n'y a aucune structure vers laquelle se tourner quand les personnes sont parties. Il est important de planifier la relève des dirigeants. Le NSLMC a trois coprésidents qui ont un mandat de trois ans. Tous les ans, un des coprésidents change afin de concilier continuité et changement à la direction.

Représentation équitable

Une difficulté demeure souvent pour s'assurer que les organismes représentent tout l'éventail des intérêts. Par exemple, les grands employeurs du secteur privé peuvent exercer une influence disproportionnée dans les écosystèmes de compétences parce qu'ils ont les moyens de participer directement aux organismes. En comparaison, les besoins en développement des compétences des petites et moyennes entreprises du Nord sont peut-être

sous-représentés. De même, il arrive souvent que les distinctions autochtones soient négligées et que des groupes comme les Métis soient absents des organismes de coordination. Afin d'assurer une plus large participation, le NSLMC subventionne les déplacements de représentants de petits groupes, afin qu'ils puissent eux aussi se faire entendre dans les réunions. Évidemment, pendant la pandémie, les réunions sont virtuelles, mais la participation est plus importante, car elle n'entraîne pas de coûts.

Leçons à partager

Il sera essentiel pour une prospérité générale de resserrer l'écart entre l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée à mesure que les économies évoluent dans le Nord du Canada. Les écosystèmes de compétences des régions du Nord des provinces et des territoires présentent des caractéristiques distinctes et doivent relever des défis différents. Tandis que les régions du Nord se débattent avec le changement – qu'il s'agisse des nouvelles technologies, des cycles des produits de base, de l'évolution démographique, des changements climatiques ou des nouveaux modèles de gouvernance autochtone –, la solution ne sera pas de reproduire des stratégies de développement des compétences conçues pour des régions urbanisées, industrialisées et densément peuplées du Sud. La main-d'œuvre du Nord, y compris les travailleurs autochtones, mérite des approches du développement des compétences qui soient adaptées aux défis du contexte septentrional et qui offrent de véritables possibilités. Voici quelques leçons dont devraient tenir compte les acteurs qui soutiennent les écosystèmes de compétences du Nord :

Rattrapage scolaire pour adultes

Dans le Nord, beaucoup d'apprenants adultes ont besoin d'une possibilité de rattrapage dans les matières étudiées au secondaire qui n'ont pas été enseignées ou qui ont été mal enseignées. Cela peut commencer par une mise à niveau de compétences essentielles, mais il faudrait que le rattrapage s'étende aux sujets théoriques et techniques, comme les mathématiques et les sciences normalement enseignées dans les classes supérieures.

Étudiants éloignés de chez eux

Les apprenants qui étudient loin de leur famille sont particulièrement vulnérables. Des soutiens sociaux et des soutiens à l'apprentissage doivent être intégrés et coordonnés dans tous les parcours éducatifs.

Aptitude au travail

Il se peut, lorsqu'il y a peu de premiers emplois pour les jeunes, que les apprenants adultes aient besoin d'une formation préparatoire à l'emploi qui remplace l'apprentissage en milieu de travail dont bénéficient les apprenants du Sud dans leurs premiers emplois.

Attirer des enseignants

Certains professionnels sont peut-être prêts à s'adapter au travail d'enseignant dans des classes du Nord à court terme, mais les décideurs doivent trouver de meilleurs moyens de rendre l'enseignement dans le Nord attrayant pour plus de diplômés en éducation, notamment en veillant à ce qu'il y ait des soutiens en service de qualité,

pour que ces professionnels restent dans le Nord. Cela vaut pour les enseignants autochtones comme non autochtones.

Limites du numérique

Il faut être réaliste au sujet de l'apprentissage en ligne dans des collectivités où la connexion à Internet est mauvaise. Les investissements dans la large bande sont essentiels, mais lents. De plus, la littératie numérique devrait faire partie des compétences essentielles pour les personnes qui ont peu d'occasions d'acquérir des compétences en ligne dans leurs collectivités.

Formation des cohortes

Former des cohortes d'apprenants autochtones ensemble peut réduire le risque que des différences culturelles deviennent un obstacle à l'apprentissage. Garder ce modèle de soutien en milieu de travail peut aider à maintenir plus d'employés en poste.

Continuité du leadership

Pour les organismes de coordination dynamiques, une direction partagée et un roulement régulier peuvent aider à concilier la continuité des programmes et de nouvelles idées. Les principaux dirigeants devraient travailler aux côtés des nouveaux dirigeants afin de partager l'expérience dans tout l'écosystème.

Perspectives d'avenir

En pratique, les personnes actives dans les écosystèmes de compétences du Nord ont une solide expérience de la collaboration pour ce qui

est de proposer des formations aux compétences nécessaires dans les emplois offerts actuellement. Cependant, les acteurs du Nord peuvent se montrer prudents, voire hésitants, pour ce qui est de se risquer à des formations spéculatives à des compétences toutes nouvelles pour des professions encore en projet. Toutefois, si les écosystèmes de compétences du Nord doivent se préparer aux compétences futures au-delà de la prochaine ou des deux prochaines années, il faudra regarder plus loin dans l'avenir. Ce sera peut-être le plus grand défi en matière de développement des compétences dans le Nord.



Annexe A

Méthode

Les conclusions présentées dans ce rapport viennent de plusieurs sources.

- Plus de 250 sources de documentation spécialisée et parallèle sur l'évolution sectorielle et les systèmes de développement des compétences dans tout le Canada et dans le Nord ont été examinées.
- Au cours de l'automne 2020 et de l'hiver 2021, 37 entrevues ont été menées avec des personnes participant directement aux écosystèmes de développement des compétences du Nord, soit 13 entrevues au Manitoba, 21 en Saskatchewan et 3 au niveau national. Au total, 30 heures d'entrevue ont été enregistrées, transcrites et codées en utilisant le logiciel d'analyse qualitative des données NVivo.
- Les participants aux entrevues étaient associés :
 - à l'enseignement postsecondaire (5)
 - aux gouvernements provincial et fédéral (5)
 - à des collectivités et des entreprises autochtones (5)
 - à des organismes professionnels (3)
 - à des sociétés minières (3)
 - à des organismes de coordination du développement des compétences (2)
 - à l'enseignement secondaire (1)



Annexe B

Tableaux de données

Tableau 1

Formation de base de la main-d'œuvre potentielle en 2016, 19 régions économiques

(certificat ou diplôme le plus élevé pour la population âgée de 25 à 64 ans dans les ménages; pourcentage)

Région économique	Total (n)	Aucun	École secondaire	Collège ou CEGEP	Métiers	Certificat ou diplôme universitaire	Baccalauréat	Diplôme du troisième cycle	Diplôme en médecine	Maîtrise	Doctorat
Nord (SK)	16 400	43	21	14	10	2	8	0	0,2	1	0,1
Nunavut (NU)	16 485	41	15	19	10	1	9	0	0,2	4	0,3
Nord (MB)	40 870	37	24	15	9	3	8	1	0,2	1	0,1
Nord-du-Québec (Qc)	21 235	35	14	15	23	3	7	1	0,2	2	0,2
Parklands (MB)	19 475	21	31	23	10	3	9	1	0,4	1	0,1
Territoires du Nord-Ouest (T.N.-O.)	23 610	21	19	22	11	3	17	1	0,5	6	0,4
Côte-Nord (Qc)	50 310	21	18	19	26	3	9	1	0,4	2	0,2
Athabasca-Grande Prairie-Peace River (AB)	140 160	21	29	21	14	3	9	1	0,4	2	0,2
North Coast (C.-B.)	30 130	20	28	21	13	3	10	1	0,4	3	0,3
West Coast-Northern Peninsula-Labrador (T.-N.-L.)	57 580	19	22	29	14	2	9	1	0,4	3	0,2
Nechako (C.-B.)	20 595	18	31	20	14	3	10	1	0,5	3	0,1
Northeast (C.-B.)	37 290	18	32	20	16	3	9	1	0,4	2	0,3
Prince Albert (SK)	100 845	17	31	53	13	3	8	11	0,5	2	0,1
Nord-Ouest (ON)	119 995	17	25	27	10	2	14	1	0,5	3	0,5
Cariboo (C.-B.)	84 485	16	32	21	13	3	10	1	0,6	3	0,4
Saguenay-Lac-Saint-Jean (Qc)	146 385	13	16	21	31	3	12	1	0,5	2	0,4
Nord-Est (ON)	288 370	13	26	32	10	2	12	1	0,5	2	0,4
Yukon (YK)	21 030	11	21	24	11	3	20	2	0,8	7	0,5
Wood Buffalo-Cold Lake (AB)	83 845	11	27	25	16	3	13	1	0,4	3	0,3
Total	1 319 095	18	25	27	15	2	11	2	0,5	2	0,3

Source : Le Conference Board du Canada.

Tableau 2

Établissements postsecondaires dans les régions économiques du Nord

Région économique	Université régionale	Écoles d'ingénierie	Écoles de médecine	Facultés d'éducation	Diplômes en sciences	Collèges régionaux
Yukon (YK)	Université du Yukon			○	○	
Nord (MB)	Collège universitaire du Nord			○		
Cariboo (C.-B.)	University of Northern British Columbia (UNBC)	○		○	○	
Saguenay-Lac-Saint-Jean (Qc)	Université du Québec à Chicoutimi	○		○	○	<ul style="list-style-type: none"> • Cégep de Chicoutimi • Collège d'Alma • Cégep de Jonquière • Cégep de Saint-Félicien
Nord-Est (ON)	Algoma University				○	
	Université de Sudbury					
	Université Laurentienne	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> • Cambrian College • Sault College • Collège Boréal • Northern College
Nord-Ouest (ON)	Université Lakehead	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> • Confederation College
Prince Albert (SK)	Université de la Saskatchewan, campus de Prince Albert			○	○	
	Université des Premières Nations du Canada, campus de Prince Albert			○		
						<ul style="list-style-type: none"> • Gabriel Dumont Institute, campus du Nord • North West College • Saskatchewan Indian Institute of Technologies, campus du Nord • Saskatchewan Polytechnic
Athabasca-Grande Prairie-Peace River (AB)	Université Athabasca (en ligne seulement)				○	<ul style="list-style-type: none"> • Grande Prairie Regional College • Northern Lakes College
Nord-du-Québec (Qc)						<ul style="list-style-type: none"> • Centre de formation professionnelle de la Baie-James
Wood Buffalo-Cold Lake (AB)						<ul style="list-style-type: none"> • Keyano College • Portage College
Territoires du Nord-Ouest						<ul style="list-style-type: none"> • Aurora College • Collège nordique

(à suivre ...)

Tableau 2 (suite)**Établissements postsecondaires dans les régions économiques du Nord**

Région économique	Université régionale	Écoles d'ingénierie	Écoles de médecine	Facultés d'éducation	Diplômes en sciences	Collèges régionaux
West Coast-Northern Peninsula-Labrador (T.-N.-L.)						• Collège de l'Atlantique Nord
Parklands (MB)						• Collège communautaire Assiniboine
Côte-Nord (Qc)						• Cégep de Baie-Comeau • Cégep de Sept-Îles
North Coast (C.-B.)						• Coast Mountain College
Nunavut						• Collège de l'Arctique du Nunavut
Nechako (C.-B.)						• Collège Northern Lights
Northern (SK)						• Northlands College • Saskatchewan Indian Institute of Technologies, campus du Nord • Gabriel Dumont Institutes, campus du Nord
Northeast (C.-B.)						• Collège Northern Lights

Source : Le Conference Board du Canada.



Annexe C

Un écosystème type du développement des compétences dans le Nord

Les apprentis des métiers suivent à la fois un apprentissage en milieu de travail sous la supervision d'un compagnon et des cours réguliers de courte durée généralement dispensés par un collègue. Après avoir terminé un programme de trois ou quatre ans et avoir réussi un examen provincial, un apprenti reçoit un certificat d'aptitudes dans son métier. Beaucoup d'organisations interviennent à un titre ou un autre dans la formation en apprentissage dans le Nord du Manitoba.

Tableau 1

Un écosystème type du développement des compétences dans le Nord

Rôles	Fonctions	Acteurs responsables
Planification et coordination	Réaliser des études du marché du travail pour les métiers	<ul style="list-style-type: none"> L'initiative Look North de la province du Manitoba a recueilli des données sur le marché du travail (DMT) dans le Nord. Le Thompson Economic Diversification Working Group (TEDWG) a recueilli des DMT régionales. Le Conseil sectoriel du Nord du Manitoba assure la coordination entre les employeurs et les organismes de formation pour la mise en œuvre de la formation aux métiers. La Northern Manitoba Mining Academy assure la coordination de la formation à certains métiers.
Définition de normes	Définir les professions et les compétences	<ul style="list-style-type: none"> Par l'intermédiaire de Emploi et Développement social Canada (EDSC), le gouvernement fédéral définit des classifications nationales des professions. Le Conseil canadien des directeurs de l'apprentissage fixe les normes professionnelles pour les métiers désignés Sceau rouge. La Commission de l'apprentissage et de la qualification professionnelle de la province gère la désignation des nouveaux métiers dans la province. Les comités consultatifs provinciaux sur les métiers donnent des avis au conseil sur les normes en matière de compétences et de formation pour les différents métiers.
Formation	Concevoir les programmes	<ul style="list-style-type: none"> Province du Manitoba, Apprentissage Manitoba établit le programme pour la formation aux métiers. Province du Manitoba, la Direction de la sécurité et de l'hygiène du travail définit la formation requise en matière de sécurité Les associations et comités en matière de sécurité (p. ex. le Construction Safety Association of Manitoba) fixent également les normes en ce qui concerne la formation à la sécurité particulière à chaque industrie.
	Assurer la formation	<ul style="list-style-type: none"> Des collèges communautaires désignés (p. ex. le Collège universitaire du Nord) offrent des cours de niveau 1, 2, 3 et 4 pour certains métiers. La Northern Manitoba Mining Academy soutient la formation à certains métiers. Les associations industrielles offrent une formation préliminaire (p. ex. la Manitoba Heavy Construction Association, le Manitoba Construction Sector Council). Le Frontier Collegiate Institute offre des formations en apprentissage au secondaire.
	Organiser la formation en milieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> Les employeurs embauchent des apprentis et les confient à des compagnons. La réglementation provinciale détermine le ratio apprentis-compagnons et définit le type de supervision fournie par le compagnon.
Certification et agrément	Agréer les programmes de formation	<ul style="list-style-type: none"> Province du Manitoba, Apprentissage Manitoba
	Agréer les organismes de formation	<ul style="list-style-type: none"> Province du Manitoba, Apprentissage Manitoba
	Délivrer des certificats et diplômes	<ul style="list-style-type: none"> Province du Manitoba, Apprentissage Manitoba Conseil canadien des directeurs de l'apprentissage, Programme des normes interprovinciales Sceau rouge
Financement	Perception des impôts	<ul style="list-style-type: none"> Les crédits d'impôt fédéraux subventionnent les achats d'outils des apprentis. Les impôts provinciaux subventionnent les frais de cours des apprentis.
	Soutenir l'enseignement postsecondaire et la formation des adultes	<ul style="list-style-type: none"> Les employeurs paient les apprentis pendant leur apprentissage en milieu de travail, à un taux progressif qui est fonction de leur niveau.
	Faire des dépenses d'investissement	<ul style="list-style-type: none"> Les collèges sont financés par la province.
	Fournir des fonds de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> Les collèges sont financés par la province. Services aux Autochtones Canada finance la formation à certains métiers dans les réserves.
	Payer les frais de scolarité	<ul style="list-style-type: none"> Les apprentis paient de 11 à 17 % des frais de cours, le solde étant payé par la province.
Soutiens aux apprenants	Sensibilisation aux carrières et orientation professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> Commission de l'apprentissage et de la qualification professionnelle de la province Northern Manitoba Sector Council Éducation en milieu de travail Manitoba Associations industrielles
	Aide financière	<ul style="list-style-type: none"> Les apprentis peuvent être couverts par l'assurance-emploi (AE) pendant leurs cours en classe. Les employeurs peuvent couvrir une partie des frais de leurs apprentis. Les Premières Nations peuvent financer la formation aux métiers dans le cadre du Programme de formation pour les compétences et l'emploi destiné aux Autochtones que gère Manitoba Keewatinowi Okimakanak (MKO) dans le Nord du Manitoba.
	Logement des étudiants	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilité de l'apprenti
	Services sociaux et soutiens culturels	<ul style="list-style-type: none"> Ne fait pas normalement partie de la formation en apprentissage, mais le Conseil sectoriel du Nord du Manitoba propose des programmes qui prévoient des aides supplémentaires pour les apprentis autochtones.
	Soutiens spécialisés	<ul style="list-style-type: none"> Éducation en milieu de travail Manitoba propose des formations à des compétences essentielles aux futurs apprentis dans quatre collectivités du Nord.

Sources : Apprentissage Manitoba; Le Conference Board du Canada.

Annexe D

Bibliographie

Adecco Group, The, et The Boston Consulting Group. « Future-Proofing the Workforce: Accelerating Skills Acquisition to Match the Pace of Change », Boston, Boston Consulting Group, 2018, consulté le 5 juillet 2021, www.adecco-jobs.com/-/media/project/adeccogroup/pdf-files/future-skilling-adecco-group.pdf/?modified=20210318100442.

Aikenhead, Glen, Jennifer Brokofsky, Theresa Bodnar, Chris Clark, Christie Foley, Jennifer Hingley, Darryl Isbister, Terry Johanson, Cyndi Lauze, Sarah Myers et autres. *Enhancing School Science With Indigenous Knowledge: What We Know From Teachers and Research*, Saskatoon, Saskatoon Public School Division, 2014, consulté le 5 juillet 2021, education.usask.ca/documents/profiles/aikenhead/enhancing-school-science.pdf.

Anderson, Pauline, et Chris Warhurst. « Lost in Translation? Skills Policy and the Shift to Skill Ecosystems », dans *COMPLEX NEW WORLD: Translating New Economic Thinking Into Public Policy*, sous la dir. de Tony Dolphin et David Nash, p. 109-120, Londres, Institute for Public Policy Research, 2012.

Assemblée des Premières Nations. *Education: Issue Update November 2019*, Ottawa, Assemblée des Premières Nations, 2019, consulté le 5 juillet 2021, www.afn.ca/wp-content/uploads/2020/01/13-Education.pdf.

Association canadienne des commissions/conseils scolaires – Comité d'éducation autochtone. *Indigenous Education Structure, Initiatives and Promising Practices*, Wolfville (N.-É.), Association canadienne des commissions/conseils scolaires – Comité d'éducation autochtone, 2018, consulté le 31 mars 2021, cdnsba.org/wp-content/uploads/2013/10/Indigenous-Education-Structure-Initiatives-and-Promising-Practices.pdf.

–. *Fact Sheet: First Nations Education Funding*, Ottawa, Assemblée des Premières Nations, n.d., consulté le 5 juillet 2021, www.afn.ca/uploads/files/education/fact_sheet_-_fn_education_funding_final.pdf.

Beaudry, Jean-Luc, et J. Adam Perry. « Levelling Up: Towards Decolonising Apprenticeship Learning », *Journal of Vocational Education & Training*, 13 octobre 2020, p. 1-19.

Bernard, Marie-Christine. *Du pétrole aux diamants : Des possibilités d'emploi pour la main-d'œuvre autochtone*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2015, consulté le 30 juin 2021, indigenousworks.ca/sites/ahrc/files/attachments/LMI%20Report.pdf.

Buyuksahin, Bahattin, Kun Mo et Konrad Zmitrowicz. « Les supercycles des prix des produits de base : Que sont-ils et que nous réservent-ils? », *Revue de la Banque du Canada*, automne 2016, p. 35-47, consulté le 5 juillet 2021, www.bankofcanada.ca/wp-content/uploads/2016/11/boc-review-autumn16-buyuksahin.pdf.

Canadian Plastics. « Canadian Plastics Sector Council Officially Shuts Down », 1^{er} avril 2013, consulté le 29 mars 2021, www.canplastics.com/suppliers-people/canadian-plastics-sector-council-officially-shuts-down/1002189174/.

Commission de vérité et réconciliation du Canada. *Commission de vérité et réconciliation du Canada : Appels à l'action*, Winnipeg, Commission de vérité et réconciliation du Canada, 2015, consulté le 2 juillet 2021, ehprnh2mwo3.exactdn.com/wp-content/uploads/2021/04/4-Appels_a_l>Action_French.pdf.

Commuto, Mike. *Sommes-nous à la hauteur? Tendances de l'éducation dans le Nord ontarien*, Thunder Bay, Institut des politiques du Nord, 2015, consulté le 31 mars 2021, www.northernpolicy.ca/upload/documents/publications/commentaries-new/commuto-education-trends-fr.pdf.

Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. *Aboriginal Economic Development Corporation Capacity*, Ottawa, Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, 2020, consulté le 31 mars 2021, www.ccab.com/wp-content/uploads/2020/02/CCAB-Report-1-web.pdf.

Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes. *Rapport de surveillance des communications*, 2019, Ottawa, CRTC, 10 décembre 2020, consulté le 31 mars 2021, crtc.gc.ca/pubs/cmr2019-fr.pdf.

EARLALL (European Association of Regional & Local Authorities for Lifelong Learning). « Building Regional Skills Ecosystems », résumé de l'atelier intitulé The Future of the EU and the Roles of Regions and Cities, Brussels, 10 octobre 2019, consulté le 30 juin 2021, europa.eu/regions-and-cities/programme/sessions/493_en.

Finegold, David. « Creating Self-Sustaining, High-Skill Ecosystems », *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 15, n° 1, 1999, p. 60-81.

Hillier, Cathlene, Yujiro Sano, David Zarifa et Michael Haan. « Will They Stay or Will They Go? Examining the Brain Drain in Canada's Provincial North », *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie*, vol. 57, n° 2, mai 2020, p. 174-96, doi:10.1111/cars.12276.

Innovation, Sciences et Développement économique Canada. « Fonds pour la large bande universelle », dernière mise à jour le 23 avril 2021, consulté le 6 juillet 2021, www.ic.gc.ca/eic/site/139.nsf/fra/h_00006.html.

Institut canadien de la santé infantile. « Percentage of Youth Aged 15 to 24 Years Who Are Employed and Unemployed, by Indigenous Identity, Canada, 2016 », consulté le 29 mars 2021, cichprofile.ca/module/7/section/7/page/percentage-of-youth-aged-15-to-24-years-who-are-employed-and-unemployed-by-indigenous-identity-canada-2016/.

Jungblut, Jens, et Deanna Rexe. « Higher Education Policy in Canada and Germany: Assessing Multi-Level and Multi-Actor Coordination Bodies for Policy-Making in Federal Systems », *Policy and Society*, vol. 36, n° 1, 2 janvier 2017, p. 49-66, doi:10.1080/14494035.2017.1278864.

Landertinger, Laura, Danielle Tessaro et Jean-Paul Restoule. « We Have to Get More Teachers to Help Our Kids: Recruitment and Retention Strategies for Teacher Education Programs to Increase the Number of Indigenous Teachers in Canada and Abroad », *Journal of Global Education and Research*, vol. 5, n° 1, juin 2021, p. 36-53, doi:10.5038/2577-509X.5.1.1066.

Lansbury, Russell D. « Skills in Australia: Towards Workforce Development and Sustainable Skill Ecosystems », *Journal of Industrial Relations*, vol. 48, n° 5, 2006, p. 575-592.

Manitoba, Apprentissage Manitoba. « Workforce Development », 2021, consulté le 2 juillet 2021, www.gov.mb.ca/wd/.

Mueller, Robin, Sheila Carr-Stewart, Larry Steeves et Jim Marshall. « Teacher Recruitment and Retention in Select First Nations Schools », dans *Education*, vol. 17, n° 3, 2011, p. 56-71, doi:10.37119/ojs2011.v17i3.72.

Nunavut Tunngavik Inc. *Nunavut's Infrastructure Gap: Executive Summary*, Iqaluit, Nunavut Tunngavik Inc., 2020, consulté le 7 juillet 2021, www.tunngavik.com/files/2020/10/Nunavuts_Infrastructure_Gap_ExecSum_English.pdf.

O'Connor, Kevin. « The Use of ICTs and E-Learning in Indigenous Education », *State of the Nation: K-12 Learning in Canada*, consulté le 7 juillet 2021, k12sotn.ca/papers/the-use-of-icts-and-e-learning-in-indigenous-education/.

Province du Manitoba. « Province, Manitoba Hydro Launch Northern Trades Training Program », 23 mai 2014, consulté le 7 juillet 2021, news.gov.mb.ca/news/index.html?item=31069.

Pulp & Paper Canada. « Forest Products Sector Council Ceases Operations, but HR Work Continues », 27 décembre 2012, consulté le 31 mars 2021, www.pulpandpapercanada.com/forest-products-sector-council-ceases-operations-but-hr-work-continues-1001954663/.

Rittel, Horst W. J., et Melvin M. Webber. « Dilemmas in a General Theory of Planning », *Policy Sciences*, vol. 4, 1973, p 155-169.

Rutherford, Katie. « Laurentian University Cuts 100 Professors, Dozens of Programs », *CBC News*, 9 avril 2021, consulté le 7 juillet 2021, www.cbc.ca/news/canada/sudbury/laurentian-negotiations-insolvency-terminations-restructuring-1.5982114.

Services aux Autochtones Canada. « Partenariats et ententes avec les Premières Nations dans le domaine de l'éducation », dernière mise à jour le 31 mai 2021, consulté le 23 juin 2011, www.sac-isc.gc.ca/fra/1308840098023/1531400115587.

Social Capital Partners. *Working Together: Implementing a Demand-Led Employment and Training System*, Toronto, Deloitte Canada, 2015, consulté le 5 juillet 2021, ccednet-rcdec.ca/sites/ccednet-rcdec.ca/files/working_together.pdf.

Statistique Canada. *Profil du recensement, Recensement de 2016, Canada [Pays] et Canada [Pays]*, dernière mise à jour le 9 août 2019, consulté le 5 juillet 2021, <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&Geo1=PR&Code1=01&Geo2=PR&Code2=01&Data=Count&SearchType=Begins&SearchPR=01&B1=All>.

–. *Nord [Région économique], Manitoba et Manitoba [Province]* (tableau). *Profil du recensement, Recensement de 2016*, 29 novembre 2017, n° 98-3316-X2016001 au catalogue, consulté le 9 juillet 2021, www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F.

–. *Nord-du-Québec [Région économique], Québec et Québec [Province]* (tableau). *Profil du recensement, Recensement de 2016*, 29 novembre 2017, consulté le 8 juillet 2021, www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F.

–. *Nord [Région économique], Saskatchewan et Saskatchewan [Province]* (tableau). *Profil du recensement, Recensement de 2016*, 29 novembre 2017, consulté le 10 juillet 2021, www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F.

–. *Nunavut [Région économique], Nunavut et Nunavut [Territoire]* (tableau). *Profil du recensement, Recensement de 2016*, 29 novembre 2017, consulté le 9 juillet 2021, www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F.

–. *Tableau 17-10-0137-01, Estimations de la population, 1^{er} juillet, selon la région économique, limites de 2016*, 14 janvier 2021, consulté le 8 juillet 2021, www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=1710013701.

Walters, Jeff. « Pikangikum First Nation Gets Broadband From SpaceX Starlink », *CBC News*, 2 décembre 2020, consulté le 7 juillet 2021, www.cbc.ca/news/canada/thunder-bay/pikangikum-spacex-starlink-1.5824234.

Wilkins, Dianne, et Elizabeth Sloat. « Why We Need First Nations Education Authorities », *The Conversation*, 12 septembre 2017, consulté le 2 juillet 2021, theconversation.com/why-we-need-first-nations-education-authorities-81934.

Remerciements

Ce rapport a été préparé par Jane Cooper, associée principale de recherche II, avec le concours d'Erin Macpherson, associée de recherche II, au Conference Board du Canada, au nom du Centre des compétences futures. Il a été revu à l'interne par Adam Fiser, directeur associé; Stefan Fournier, directeur; Elaine Lam, chef de la recherche; Bryan Benjamin, vice-président; Michael Burt, directeur général; et Susan Black, présidente-directrice générale.

Ce rapport a fait l'objet d'une revue externe menée par Heather McGregor et Michelle Hogue.

Ce volet de recherche est soutenu par les membres des conseils consultatifs de recherche mandatés par le Conference Board, soit :

- Ann Sylliboy, coordonnatrice du postsecondaire, Mi'kmaw Kina'matnewey
- Danbi Cho, chercheur principal et analyste des politiques, Département de l'éducation, Assemblée des Premières Nations
- Glen Aikenhead, professeur émérite, Université de la Saskatchewan
- Greg Dick, directeur général, Avancement et directeur principal, Engagement public, Institut Périmètre de physique théorique
- Heather McGregor, professeure adjointe, Faculté d'éducation, Université Queen's
- Jamie Ricci, conseillère en recherche, Indspire
- Justin Wiebe, gestionnaire de programme, programme autochtone, Fondation Mastercard
- Manon Tremblay, directrice principale, Directions autochtones, Université Concordia
- Michelle Hogue, professeure, Faculté des arts et des sciences, Université de Lethbridge
- Randy Hermann, directeur, programme d'accès à l'ingénierie, Université du Manitoba

Ce rapport a été préparé avec l'appui financier du Centre des compétences futures. Le Conference Board du Canada est fier d'être partenaire de recherche dans le consortium du Centre des compétences futures. Pour en savoir plus sur le Centre, consultez le site Web à <https://fsc-ccf.ca/>.

Toute omission de fait ou d'interprétation demeure la seule responsabilité du Conference Board du Canada. Les conclusions ne concordent pas nécessairement avec les points de vue du Centre des compétences futures, de son bailleur de fonds ou de ses partenaires.

Développement des compétences dans le Nord : Un écosystème défini par des défis particuliers

Jane Cooper

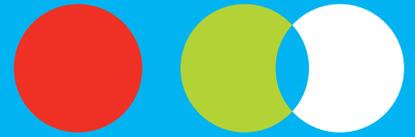
Pour citer ce rapport : Cooper, Jane. *Développement des compétences dans le Nord : Un écosystème défini par des défis particuliers*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2021.

©2021 Le Conference Board du Canada*
Publié au Canada | Tous droits réservés | Entente n° 40063028 |
*Constitué sous la raison sociale d'AERIC Inc.

Ce document est disponible sur demande dans un format accessible aux personnes ayant une déficience visuelle. Agent d'accessibilité, Le Conference Board du Canada
Tél. : 613-526-3280 ou 1-866-711-2262
Courriel : accessibility@conferenceboard.ca

®Le Conference Board du Canada est une marque déposée du Conference Board, Inc. Nos prévisions et travaux de recherche reposent souvent sur de nombreuses hypothèses et sources de données et présentent ainsi des risques et incertitudes. Ces renseignements ne doivent donc pas être perçus comme une source de conseils spécifiques en matière de placement, de comptabilité, de droit ou de fiscalité. Les résultats et conclusions présentés dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement les vues des évaluateurs externes, des conseillers ou des investisseurs. Toute erreur ou omission de faits ou d'interprétation, le cas échéant, relève entièrement de la responsabilité du Conference Board du Canada.





Des idées qui résonnent ...