

November 2021

Une feuille de route pour le changement : concevoir des parcours professionnels adaptables dans un monde après la pandémie

Sandra McKenzie, Tannis Goddard

Remerciements

À propos des auteurs

Sandra McKenzie possède une vaste expérience auprès des gouvernements dans les domaines du perfectionnement de la main-d'œuvre, de l'éducation des adultes, du développement économique et de la planification des politiques et des stratégies. Elle a servi la Nouvelle-Écosse à titre de sous-ministre de l'Éducation et du Développement de la petite enfance, de sous-ministre du Travail et de l'Éducation supérieure et de sous-ministre par intérim du Développement économique et rural et du Tourisme.

Après une carrière gratifiante dans la fonction publique, elle est très heureuse d'avoir lancé deux entreprises : McKenzie Consulting, une société axée sur la gestion et la stratégie, et The Forge Institute, un partenariat consacré au leadership éclairé pour un changement positif. Madame McKenzie siège à plusieurs conseils d'administration bénévoles qui sont tous axés sur la création de collectivités plus fortes.

Tannis Goddard travaille dans le domaine du développement de professionnel depuis 30 ans. Durant sa carrière, elle a notamment assuré l'exploitation d'un centre de carrière public en Colombie-Britannique pendant 25 ans, fourni des services de perfectionnement professionnel et de formation aux conseillers d'orientation et aux leaders de l'industrie, mis sur pied le tout premier service de développement de carrière en ligne du Canada, en 2004, et offert des conseils à des gouvernements canadiens et étrangers en matière de conception et de prestation des services d'orientation professionnelle. Madame Goddard a récemment terminé son doctorat, qui était axé sur le potentiel transformationnel de l'intégration de canaux de communication synchrones et asynchrones dans le cadre de la prestation des services d'orientation professionnelle.

Elle habite à Port Moody. Elle a récemment envoyé sa fille unique à une université en Californie et profite de la compagnie de sa chienne Luna.

Remerciements

Les auteurs désirent remercier les personnes qui ont participé aux tables rondes sur les parcours professionnels adaptables et dont les points de vue, les conseils et les idées ont orienté la rédaction du présent rapport.

Ce rapport de recherche a été financé dans le cadre de l'initiative Parcours professionnels adaptables.

Comment citer ce rapport

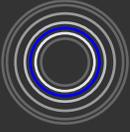
McKenzie, S., et Goddard, T. (2021). *Concevoir des parcours professionnels adaptables*. Blueprint et Centre des Compétences futures.

Remerciements pour le financement

Parcours professionnels adaptables est financé par le par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Compétences futures.

Les opinions et interprétations contenues dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.





About Blueprint

[Blueprint](#) collaborates with policymakers and practitioners to shape visionary ideas into evidence-informed policies and programs. Our pragmatic and rigorous approach enables our team to design, execute and evaluate strategies that create meaningful—and measurable—change. Complex and dynamic problems require real-time, real-world evidence to foster innovative, agile and responsive solutions that work. With ambitious leaders, we're on a mission to improve the lives of Canadians.

About The Future Skills Centre

[The Future Skills Centre](#) is a forward-looking organization that prototypes, tests and measures new and innovative approaches to skills development and training. It is passionate about building a resilient learning nation, backed by an agile and responsive skills ecosystem that equips everyone with the skills they need to thrive in a rapidly changing economy and share in Canada's prosperity.

As a Pan-Canadian organization, FSC works with partners across the country to understand how global trends affect the economy, and to identify what skills working-age adults need to thrive within an ever-evolving environment. FSC is funded by the Government of Canada's Future Skills Program and was founded as a partnership between Ryerson University, Blueprint and the Conference Board of Canada.



Table des matières

Sommaire	2
1. Introduction	4
2. La nécessité d'effectuer une transformation : L'année 2030 est arrivée plus vite que prévu . . .	7
3. Tables rondes sur les parcours professionnels adaptables : les voix de l'expérience	12
4. Défis liés aux changements dans les services d'orientation professionnelle et d'emploi	17
5. Transformation des services d'orientation professionnelle et d'emploi : un appel à l'action . . .	21
6. La feuille de route pour le changement : éléments à prendre en considération pour le CCF . .	23
7. Conclusion : d'enchevêtré à élaboré	30
Références	33
Annexe 1 : Références et sources complémentaires	34



Sommaire

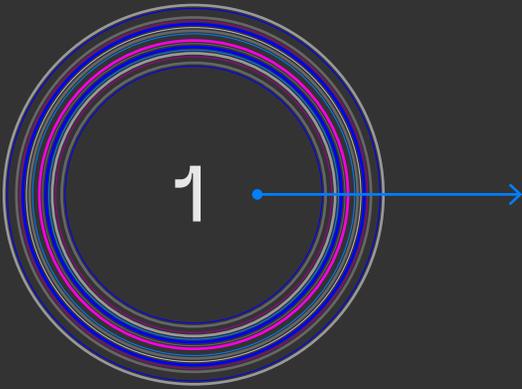
Au Canada comme dans le reste du monde, la pandémie de COVID-19 a profondément transformé le marché des affaires et le marché du travail. Les données démontrent que les personnes les plus vulnérables de la société sont celles qui ont été les plus durement touchées et qui vivront la reprise plus lentement. Tant les mesures à court terme que la planification à plus long terme sont nécessaires pour aider la main-d'œuvre à se relever et à s'adapter à de nouvelles réalités. Un élément crucial de n'importe quel plan est l'élaboration de parcours professionnels adaptables bénéfiques pour tous les Canadiens.

Faisant partie de l'initiative Parcours professionnels adaptables du Centre de Compétences futures (CCF), le présent document s'inspire de points de vue recueillis dans le cadre de la série de tables rondes organisée par Blueprint et d'études courantes qui se penchent sur la préparation des [services d'orientation professionnelle](#)¹ et d'emploi au Canada à effectuer un changement transformationnel. Le présent document souligne le besoin pressant, à cause de la pandémie, pour des services d'orientation professionnelle et d'emploi de haute qualité et propose des solutions potentielles, afin de renforcer les systèmes d'orientation professionnelle et d'emploi du Canada.

¹ Tout au long du document, des liens hypertextes renvoient au glossaire.

I Principales conclusions

<p>La pandémie a fondamentalement transformé la main-d'œuvre et l'économie du Canada.</p>	<p>Les défis occasionnés par la pandémie de COVID-19 comprennent l'augmentation des inégalités, un nombre grandissant de travailleurs déplacés qui ont besoin de ponts vers l'emploi, une population qui ne connaît pas bien les occasions à saisir dans les secteurs en croissance et qui se demande comment s'y préparer, et des entreprises qui demanderont des conseils et du soutien pour faire en sorte que leurs employés actuels acquièrent de nouvelles compétences et pour déterminer les futurs besoins de leur main-d'œuvre.</p>
<p>Les systèmes d'emploi du Canada avaient déjà des défis à relever</p>	<p>Les systèmes d'orientation professionnelle du Canada sont fragmentés et doivent être renforcés. Par conséquent, le modèle de développement de carrière national est principalement réactif (« échec d'abord ») et les gens y accèdent uniquement en cas de crise. Cela fait en sorte que les personnes et les entreprises sont désavantagées, surtout comparativement à ce que l'on voit dans les pays qui adoptent une approche plus complète.</p>
<p>Des changements aux politiques et aux systèmes s'imposent.</p>	<p>L'élaboration d'une vision, d'un mandat et d'un cadre opérationnel communs pour les parcours professionnels adaptables et la collaboration avec les employeurs sont des éléments clés au sujet des changements à apporter aux politiques et aux systèmes. Toutefois, il est essentiel que ces changements soient réalisés en faisant de la sensibilisation aux cultures et de l'inclusion des priorités.</p>
<p>L'infrastructure habilitante doit être renforcée.</p>	<p>Pour faire progresser les parcours professionnels adaptables, il faut les soutenir avec une infrastructure. Cela comprend un accès amélioré aux informations sur le marché du travail, des investissements dans le développement des capacités des conseillers et l'intégration cohérente de l'orientation professionnelle à l'éducation – maternelle, primaire, secondaire et postsecondaire.</p>
<p>La collaboration et la transformation sont les clés de la création de parcours professionnels adaptables.</p>	<p>Un leadership fédéral, provincial et territorial est nécessaire pour relever les défis liés au système fragmentaire des services d'orientation professionnelle et d'emploi. Chaque palier, de l'éducation – maternelle, primaire, secondaire –, jusqu'aux entreprises et aux employeurs, aura un rôle de premier plan à jouer dans la création d'un cadre national qui offre des parcours professionnels cohérents, accessibles et inclusifs.</p>



Introduction



Introduction

Au Canada comme dans le reste du monde, la pandémie de COVID-19 a rapidement et profondément transformé le marché des affaires et le marché du travail. De nombreux travailleurs ont vu leurs heures réduites, ont été mis en disponibilité ou ont perdu leur emploi de façon permanente. D'autres ont dû rapidement s'ajuster au télétravail en raison de la fermeture des bureaux. Les travailleurs essentiels ont continué de travailler dans les hôpitaux, les supermarchés et les entrepôts en respectant de nouveaux protocoles, afin de freiner la propagation du virus. Les répercussions sociales et économiques de cet arrêt soudain ont été rapides, ressenties inégalement et lourdement perturbatrices.

Les données indiquent que les personnes les plus vulnérables de la société, les femmes d'âge moyen qui occupent des emplois peu rémunérés, les populations marginalisées et les jeunes, ont été plus durement touchées et qu'ils devraient normalement vivre la reprise la plus lente. Pour ces groupes, les écarts dans la capacité de travailler à partir de la maison ont non seulement contribué à augmenter les inégalités sur le plan des revenus, mais ont également mis en lumière le profond impact du fossé numérique.

Le présent document représente une contribution à l'initiative Parcours professionnels adaptables du Centre de Compétences futures (CCF) et souligne le besoin pressant, à cause de la pandémie, pour des services d'orientation professionnelle et d'emploi de haute qualité au Canada. Il s'inspire d'études courantes et de points de vue de participants recueillis dans le cadre de la série de tables rondes organisée par Blueprint, afin de fournir une analyse des services d'orientation professionnelle et d'emploi au Canada.

Nous espérons que l'ingéniosité, la souplesse et l'adaptabilité démontrées dans les réactions constructives à la pandémie peuvent aussi être mises à contribution, afin d'adapter la main-d'œuvre à de nouvelles réalités. Les changements accélérés qui se produisent dans l'économie, et les défis relatifs à la main-d'œuvre qui y sont associés exigent des approches axées à la fois sur les mesures à court terme et sur la planification et les stratégies à plus long terme. Une clé de cette initiative sera la mise sur pied de parcours professionnels adaptables bénéfiques pour tous les Canadiens tout au long de leur vie, y compris les travailleurs déplacés et actuellement sans emploi qui doivent acquérir de nouvelles compétences et se recycler, les futurs diplômés qui évaluent leurs possibilités, les entreprises qui rebâtissent leur main-d'œuvre et les secteurs en croissance à la recherche de travailleurs qualifiés.

Les établissements scolaires et les fournisseurs de services de développement de la main-d'œuvre seront appelés à aider les personnes et les employeurs à naviguer durant ce qui sera pour beaucoup une période d'incertitude. L'un des défis à relever repose sur le fait que ces établissements et ces fournisseurs de services peinaient déjà à répondre aux besoins avant la pandémie et qu'ils auront donc du mal à répondre à une plus grande demande des personnes et des employeurs dans l'avenir.

Dans son rapport de 2017, le Conseil consultatif en matière de croissance économique soulignait l'importance d'élaborer un plan complet de développement des compétences pour les travailleurs canadiens et indiquait que cela devrait être la priorité du gouvernement, des employeurs, des établissements scolaires et des travailleurs. Au centre de ses recommandations se trouvait la nécessité d'augmenter la sensibilisation des Canadiens au besoin de développer continuellement leurs compétences, afin de rester concurrentiels au sein d'un marché du travail en pleine

transformation. Ce rapport formule une recommandation clé pour faire progresser ce travail, qui est axé sur la transformation des centres d'emploi gouvernementaux en des carrefours de carrière et de formation qui bénéficieront non seulement aux Canadiens sans emploi, mais aussi aux travailleurs adultes qui cherchent à se recycler et aux employeurs qui offrent des parcours professionnels aux employés (Conseil consultatif en matière de croissance économique, 2017).

En reprenant l'appel à l'action du Conseil consultatif, le CCF fait des parcours professionnels adaptables l'un des quatre piliers de son plan stratégique (2020-2023). Le présent document examine l'état de la préparation des services d'orientation professionnelle et d'emploi du Canada à se transformer en carrefours d'orientation professionnelle et de formation et fournit une feuille de route du changement que le CCF devrait évaluer. Les grandes étapes qui peuvent orienter la progression comprennent le regroupement des partenaires derrière une mission commune, les changements apportés aux politiques et aux systèmes et le développement des infrastructures, et ce, afin de créer des parcours professionnels adaptables.

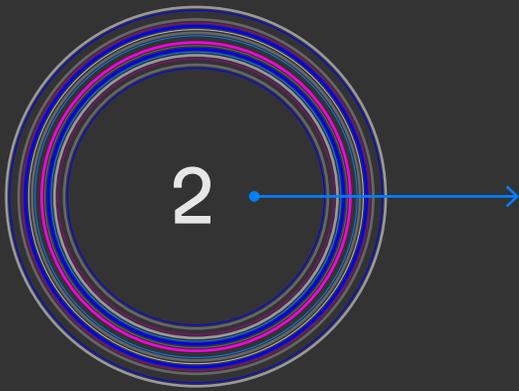
La prospérité de notre économie est inextricablement liée à la qualité de notre main-d'œuvre. Des conseils de haute qualité en matière d'orientation et de formation mènent à des décisions mieux éclairées, à un plus haut taux de participation de la main-d'œuvre, à un taux de chômage plus faible, à des compétences mieux adaptées aux occasions existantes et à un plus haut taux de satisfaction professionnelle. C'est une bonne chose pour les personnes, mais encore plus pour la société, parce que la santé mentale est améliorée, qu'il y a des gains pour le système fiscal, une plus grande productivité et un taux de chômage moins élevé.

Un récent rapport de l'OCDE (2021) indique ce qui suit :

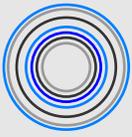
Le monde du travail est en train de changer. La numérisation, la mondialisation et le vieillissement de la population ont de profondes répercussions sur la nature et la qualité des emplois disponibles et sur les compétences requises pour les occuper. La mesure selon laquelle les personnes, les entreprises et les économies pourront récolter les fruits de ces changements dépend essentiellement de la capacité des personnes à conserver et à acquérir les compétences pertinentes et à s'adapter à un marché du travail en plein changement tout au long de leur carrière.

L'orientation professionnelle pour les adultes est un levier politique essentiel pour motiver les adultes à suivre des formations et à s'attaquer aux défis occasionnés par le changement rapide des besoins en matière de compétences. De tels services sont particulièrement importants en pleine pandémie de COVID-19 et lors de ses répercussions, puisque de nombreux travailleurs adultes ont perdu leur emploi et ont besoin d'aide pour explorer leurs choix de carrière au sein d'un marché du travail transformé.

Le Canada accuse un retard considérable en ce qui concerne les parcours professionnels, surtout si on le compare à l'Europe. Le présent document souligne le besoin de services d'orientation professionnelle et d'emploi de haute qualité qui permettront de faire progresser les parcours professionnels adaptables et il indique à quel point ce besoin est devenu plus pressant en raison de la pandémie.



La nécessité d'effectuer
une transformation :
L'année 2030 est arrivée
plus vite que prévu



La nécessité d'effectuer une transformation : L'année 2030 est arrivée plus vite que prévu

En 2017, l'OCDE, le Conseil consultatif en matière de croissance économique et d'autres groupes de réflexion ont prédit qu'une importante transition aurait lieu dans le marché du travail au cours de la prochaine décennie, ce qui se traduirait par des pertes d'emploi pour environ 10 à 12 % de la main-d'œuvre, laquelle devrait alors se recycler pour trouver un nouveau poste (Conseil consultatif en matière de croissance économique, 2017).

Cette prédiction avait été faite avant que la pandémie de COVID-19 ne cause des changements permanents à l'économie et à la main-d'œuvre. Le défi auquel le Canada fait désormais face est que les tendances actuelles en télétravail, en commerce électronique et en automatisation ont été accélérées à cause de la pandémie et que, par conséquent, jusqu'à 25 % de travailleurs de plus que ce que l'on avait précédemment estimé devront potentiellement changer d'emploi (McKinsey Global Institute, 2021).

Concrètement, la main-d'œuvre sort de la pandémie en 2021, alors que l'économie, elle, en sort en 2030.

Les répercussions accélérées sont les suivantes :

La pandémie a nui de manière disproportionnée aux populations déjà vulnérables.

- La plus récente Enquête sur la population active (Statistique Canada, mai 2021) démontre que derrière le taux de chômage déclaré, soit 8,2 %, se cache une abrupte baisse de la participation au marché du travail chez **les jeunes et les femmes d'âge moyen**. Le taux ajusté se situe à 10,7 %.
- Le nombre de **personnes sans emploi depuis 27 semaines** ou plus se situe à 478 000, c'est une augmentation de 166,8 % comparativement au niveau enregistré avant la pandémie, en février 2020.
- L'emploi des **étudiants** a reculé, comparativement à 2019, dans toutes les catégories, sauf dans celles des soins de santé et de l'assistance sociale. Les taux d'emploi des étudiants sont plus bas chez les femmes et les minorités visibles.

2030 est arrivé plus vite que prévu

En 2017, le Conseil consultatif en matière de croissance économique du Canada a déclaré : « Nous estimons que d'ici 2030, l'automatisation et les changements dans les professions existantes pourraient menacer les emplois de plus de 10 pour cent des travailleurs canadiens, s'ils n'acquièrent pas de nouvelles compétences. L'infrastructure du développement des compétences du Canada n'est tout simplement pas outillée pour relever les défis qui se présenteront. »

En 2017, nous avons encore du temps devant nous...

Puis, la pandémie est arrivée. Un article de Forbes prédisait ce qui suit : « Selon un rapport publié par la firme d'analyse Forrester, le coronavirus obligera les entreprises à accélérer leurs plans pour remplacer les emplois par l'automatisation. Dans ce rapport, Forrester souligne que, dans le sillon de la pandémie, beaucoup d'entreprises sont prêtes à investir plus dans l'automatisation que dans la réembauche, ce qui confirme les conclusions de rapports antérieurs qui prédisaient que de nombreuses entreprises planifiaient déjà d'accélérer leurs stratégies en matière d'automatisation. » (Chandler, 2020).

Il faut agir maintenant.

- L'emploi des **jeunes** a chuté dans toutes les catégories, mais plus sérieusement chez les jeunes femmes et les minorités visibles.
- Un écart de longue date persiste en matière d'emploi chez les personnes d'âge moyen des **minorités visibles**.
- Le chômage a grimpé chez les **Canadiens plus âgés, surtout chez les femmes**.
- Le taux d'emploi des **femmes autochtones** demeure plus bas qu'avant la pandémie.

La pandémie a accéléré la quatrième révolution industrielle et a eu des répercussions sur les emplois peu rémunérés.

- **La transition vers le travail hybride et à distance nuira aux emplois dans le secteur des services.** Une étude réalisée par le McKinsey Global Institute (2021) indique que de 20 à 25 % des travailleurs dans les économies avancées pourraient travailler de la maison de trois à cinq jours par semaine, surtout dans le cas des emplois de bureau sur ordinateur. C'est quatre à cinq fois plus que ce qui était anticipé avant la pandémie et cela pourrait réduire la demande dans les transports en commun, les restaurants et les magasins de détail dans les centres urbains. La tendance du télétravail a également mis en évidence les disparités pour les personnes ou les familles qui ne peuvent se permettre de payer pour un accès à Internet ou pour des appareils plus performants, ce qui marginalise encore plus les populations déjà vulnérables.
- **La croissance dans le commerce électronique va nuire aux emplois peu rémunérés.**
En 2020, « L'économie de la livraison » a augmenté de deux à cinq fois plus rapidement qu'avant la pandémie. Cette tendance perturbe les emplois dans les milieux du voyage et des loisirs et accélère le déclin des emplois peu rémunérés dans les magasins physiques et les restaurants, tout en augmentant les emplois dans les centres de distribution et la livraison locale.
- **L'accélération de l'adoption de l'automatisation et de l'IA aura des répercussions sur les emplois dans la fabrication.**
Les entreprises ont fait appel à l'automatisation et à l'IA afin de surmonter les interruptions causées par la pandémie de COVID-19, ce qui a fait entrer plus de robots dans les usines de fabrication et les entrepôts et ajouté des kiosques de service à la clientèle en libre-service et des robots de service dans les lieux d'interaction avec la clientèle. Cette tendance a accéléré les prédictions faites avant la pandémie et qui portaient sur les effets de l'automatisation et de la robotique sur les emplois peu rémunérés.

Stagnation continue ou nouvel horizon?

« Le 21^e siècle verra la montée continue des nouvelles technologies, certaines étant actuellement en émergence, et d'autres qui nous surprendront. Si ces technologies se déploient au sein des institutions du domaine du travail d'aujourd'hui, lesquelles ont été conçues pour le siècle dernier, nous constaterons un résultat bien connu : la stagnation des occasions pour la majorité des travailleurs, ainsi que de grandes récompenses pour une minorité privilégiée. » (Autor, et al., 2020, p. 76).

La pandémie a exposé encore plus la polarisation de l'économie et la croissance des inégalités.

- **La classe moyenne rétrécit.** La part occupée par les emplois faiblement ou moyennement qualifiés au Canada décline continuellement depuis 1990. Si la part occupée par les emplois hautement qualifiés a augmenté durant la même période, la part des emplois peu qualifiés est, quant à elle, restée stable (Forum des politiques publiques, 2021). Cela a donc créé un resserrement au sein duquel plus de gens rivalisent pour décrocher des emplois peu qualifiés sans parcours professionnels clairement établis pour atteindre le niveau des emplois hautement qualifiés. Les inquiétudes quant à cette polarisation sont reflétées dans l'engagement du gouvernement fédéral à investir dans les gens et ainsi à augmenter la classe moyenne (Gouvernement du Canada, 11 septembre 2018).
- **Sans mitigation, l'innovation est synonyme d'i.** La montée de l'innovation est liée à une augmentation historique des inégalités sur le plan des revenus et de la richesse (Naudé et Nagler, 2016). La révolution de la TIC a déclenché une plus forte demande pour les travailleurs qualifiés, ce qui a engendré une augmentation des investissements en éducation et, ainsi, un approvisionnement croissant en travailleurs qualifiés gagnant de bons salaires. Au même moment, la technologie a aussi réduit le nombre d'emplois moyennement qualifiés, causant la polarisation des emplois, dans laquelle la demande pour les travailleurs hautement et peu qualifiés a augmenté, tandis que la demande pour les travailleurs moyennement qualifiés a diminué, causant ainsi un écart salarial.

Un récent rapport du MIT a souligné le besoin de s'attaquer à la polarisation économique et à celle de la main-d'œuvre, en constatant ce qui suit :

Nous devons tout d'abord investir dans les travailleurs et leurs compétences, en mettant à contribution toute la portée des méthodes d'enseignement et des technologies de formation modernes, ainsi que dans de nouvelles institutions, afin de les aider à développer les emplois de l'avenir. En même temps, nous devons améliorer les systèmes qui les emploient, les lois qui les protègent et les soutiennent, et les emplois pour lesquels nous les formons. Nous devons aussi continuer d'innover, tant au sein des structures institutionnelles de nos marchés du travail que dans les technologies et les nouvelles industries qui créent de nouveaux emplois. Nous possédons les compétences, les ressources et la capacité d'innovation nécessaires pour créer de nombreux futurs possibles. Tout comme la majorité des emplois existants n'avaient pas encore été inventés il y a cent ans, la majorité du travail qui sera fait au 21^e siècle n'a pas encore été inventée. Le défi et l'occasion qui se présente à nous aujourd'hui sont de construire le travail de demain. (Autor et coll., 2020)

Des parcours professionnels adaptables interreliés, accessibles et inclusifs peuvent mener à un meilleur emploi et à des possibilités de revenus améliorées, ainsi qu'à des résultats sociaux plus équitables.

La pandémie a accéléré la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans les secteurs en croissance au Canada.

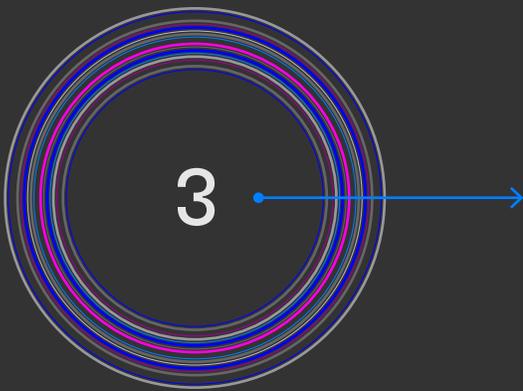
○ **Le besoin de travailleurs qualifiés est criant.** Dès 2017, Innovation, Sciences et Développement économique Canada a piloté le développement de Tables sectorielles de stratégie économique comme un nouveau modèle de collaboration entre l'industrie et le gouvernement, lesquelles visent à transformer les forces économiques canadiennes en avantages à l'échelle mondiale. Le diagnostic des Tables sectorielles de stratégie économique a été posé avant la pandémie et devra donc être revu avant d'aller plus loin, mais si les constats effectués tiennent, ils sont très révélateurs (Gouvernement du Canada, 16 novembre 2018):

- Le travail est un secteur très préoccupant : à l'avenir, les stratégies d'automatisation permettant de réduire l'utilisation d'une main-d'œuvre peu qualifiée seront essentielles pour augmenter la productivité.
- Il existe une pénurie de main-d'œuvre dans le domaine de la programmation de logiciels, au Canada et dans le monde, et ce, à tous les échelons, y compris dans les postes intermédiaires et avancés. Cette pénurie de talents limitera la croissance des industries numérique du Canada.

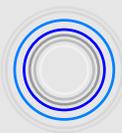
○ **Les salaires et les conditions de travail seront des enjeux.** Certains secteurs économiques névralgiques du Canada étaient déjà préoccupés par la pénurie de main-d'œuvre avant la pandémie, et ces préoccupations ont pris de l'ampleur depuis. Un rapport du Forum économique mondial fait référence à la notion de « salaire d'acceptation » – le salaire minimum requis par un travailleur pour participer au marché du travail – afin d'éclairer les causes sous-jacentes de cette pénurie de main-d'œuvre (Letzing, 2021). Selon les premières indications, au Canada, les salaires dans un certain nombre de secteurs n'atteignent pas le seuil nécessaire pour inciter les gens à poser leur candidature. Cela met en évidence l'importance de faire la différence entre les réelles pénuries de main-d'œuvre et les problèmes de salaires et de conditions de travail (salaire d'acceptation), et ce, dans le cadre des solutions à long terme envisagées pour soutenir la reprise après la pandémie.

Effet cumulatif

L'effet cumulatif de ces défis est l'augmentation des inégalités, un nombre de plus en plus grand de travailleurs déplacés qui ont besoin de ponts vers l'emploi, une population qui ne connaît pas les occasions à saisir dans les secteurs en croissance et qui se demande comment s'y préparer, et des entreprises, surtout les petites et les moyennes entreprises (PME), qui auront besoin de conseils et de soutien pour développer les compétences de leurs employés actuels et pour déterminer les futurs besoins de leur main-d'œuvre.



Tables rondes sur les
parcours professionnels
adaptables : les voix de
l'expérience



Tables rondes sur les parcours professionnels adaptables : les voix de l'expérience

Comme nous l'avons mentionné, le CCF a fait des parcours professionnels adaptables de haute qualité une priorité stratégique, afin de s'assurer que les travailleurs peuvent obtenir les conseils et les compétences dont ils ont besoin pour faire des choix éclairés au sein d'un marché du travail en rapide évolution. Pour se rapprocher de cet objectif, Blueprint a organisé des tables rondes sur les parcours professionnels adaptables, et qui comprennent trois thèmes : la cohérence du système, la capacité de livraison et l'expérience utilisateur. L'objectif était de discuter de la manière dont les services d'orientation professionnelle sont organisés, gérés et offerts au Canada et de déterminer ce qui peut être fait pour s'assurer que les Canadiens ont accès aux conseils, à l'orientation, aux expériences de développement et aux compétences dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées dans un univers complexe et en constante évolution. Au total, cinquante-cinq participants ont pris part aux cinq tables rondes, dont de nombreux fournisseurs de services, conseillers, bailleurs de fonds (fédéraux et provinciaux), éducateurs (maternelle, primaire, secondaire et postsecondaire), employeurs, associations d'employeurs et associations de développement de carrière.

Les tables rondes ont été enregistrées et des résumés détaillés ont été produits après chacune d'elles. Plusieurs thèmes clés sont ressortis de ces discussions et illustrent le besoin d'effectuer une transformation des systèmes liés aux carrières et aux emplois au Canada :

L'approche du Canada en matière d'orientation professionnelle est compliquée, fragmentée, principalement réactive (« échec d'abord ») et n'est pas bénéfique pour les personnes et pour l'économie. Dans leur état actuel, les services d'orientation professionnelle sont déconnectés, difficiles à parcourir et surtout utilisés quand les personnes se retrouvent en situation de crise. Les répercussions de ce manque de cohésion comprennent ce qui suit :

- L'absence de réaction coordonnée pour venir en aide aux travailleurs déplacés;
- Des disparités de plus en plus profondes et un taux de chômage grandissant chez les jeunes, les personnes autochtones, noires et de couleur et les femmes;
- Des travailleurs qui risquent d'être mis à pied avec peu d'orientation pour les aider à se recycler et à se diriger vers d'autres professions ou secteurs;
- Un accès restreint aux services d'orientation professionnelle et d'emploi pour la population générale;
- Aucun leadership clair pour s'attaquer aux problèmes de main-d'œuvre grandissants du Canada. La majorité des efforts entrepris pour s'attaquer aux problèmes comprennent des discussions circulaires entre les divers intervenants;
- Les personnes et les entreprises sont désavantagées à ce que l'on voit dans les pays qui adoptent une approche plus complète.

Les entreprises et l'industrie sont des partenaires à part entière relativement à l'offre de parcours professionnels adaptables, mais ont également besoin de services. Actuellement, les employeurs font face à un certain nombre de défis quant au développement des compétences de leur main-d'œuvre, et les fournisseurs de formation institutionnels peinent souvent à faire preuve de souplesse et à répondre aux besoins actuels. De plus, bon nombre d'entreprises n'ont pas la capacité ou, dans certains cas, la volonté de déterminer les formations requises et de les offrir à leur main-d'œuvre. Dans les petites entreprises en particulier, les employeurs ont besoin de soutien pour décrire l'ensemble des compétences qu'ils recherchent et pour prendre des décisions concernant la formation. Ces handicaps contribuent aux problèmes suivants :

- Travailleurs déplacés;
- Mauvaises embauches;
- Recyclage et acquisition de compétences limités pour la main-d'œuvre existante;
- Perte de productivité;
- Secteurs de croissance entravés;
- Stagnation des salaires.

Le Canada possède une faible capacité en matière de prestation de services d'orientation professionnelle dans tous les domaines. La capacité d'offrir des services d'orientation professionnelle et d'emploi de haute qualité est inégale à l'échelle nationale. Le financement, destiné au perfectionnement professionnel des conseillers d'orientation, est limité ou inexistant, alors que les attentes en matière de compétences et d'expertise dans divers secteurs augmentent continuellement. Hors du Québec, il n'existe aucune exigence minimale pour devenir un conseiller d'orientation. Par conséquent :

- La main-d'œuvre en développement de carrière ne possède pas les compétences suffisantes pour répondre à la demande actuelle et future;
- Il existe chez les conseillers un manque généralisé sur le plan des compétences nécessaires pour répondre à l'arrivée rapide des [microprogrammes](#), pour définir les aptitudes et les compétences et pour combler les déficits en matière de formation. Ce phénomène est amplifié par une absence générale de sensibilisation aux secteurs de croissance et exigences nationales concernant la main-d'œuvre.

L'accès à l'IMT et la compréhension de celle-ci restent un problème. L'IMT demeure opaque pour les Canadiens, qui ont de la difficulté à l'utiliser même en la connaissant. L'utilisation de l'IMT est de plus compliquée en raison de l'absence d'un langage commun concernant les données qui portent sur les compétences et sur le marché du travail. Aussi, il n'existe pas, au Canada, de point central où l'ensemble des plateformes d'IMT sont mises en commun. Ces limites signifient que :

- Les Canadiens ne connaissent pas les secteurs et les occasions de croissance ou sont mal informés à leur sujet;
- Les étudiants font des choix de carrière sans pouvoir se fier à des renseignements de qualité et cohérents;

- Les conseillers ne sont pas suffisamment formés à l'utilisation de l'IMT pour orienter leurs clients;
- Il est difficile de se mettre d'accord sur les conditions du marché du travail;
- Il y a différentes interprétations concernant les causes des pénuries de main-d'œuvre, à savoir s'il s'agit de pénuries réelles ou si elles s'expliquent par les salaires et les conditions de travail;
- Il y a des décalages entre la formation sur le marché du travail et les occasions d'emploi;
- Les discussions sur l'amélioration de la qualité et de la diffusion de l'IMT tendent à être répétitives et circulaires.

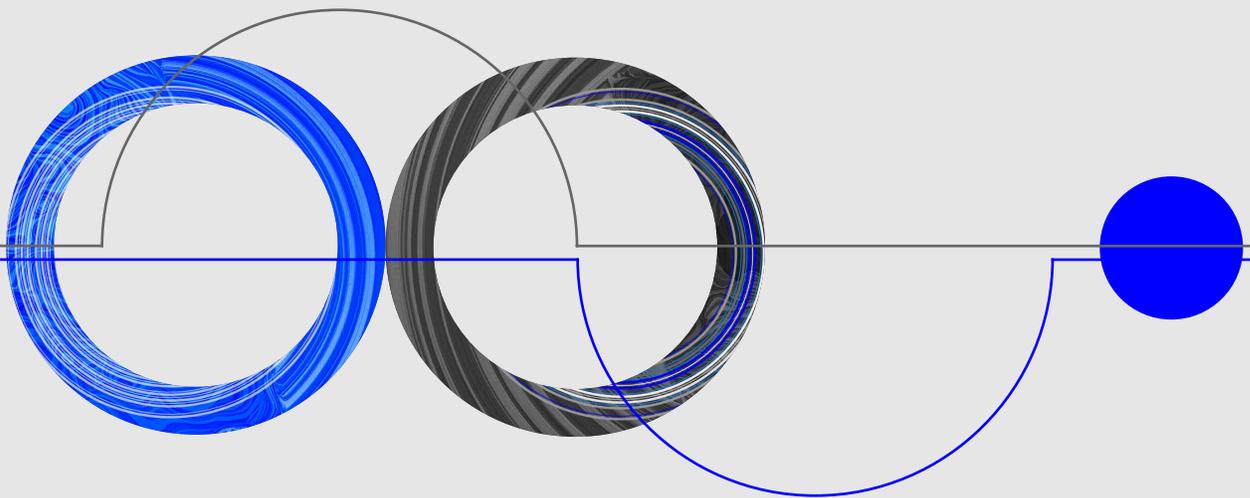
Les parcours professionnels adaptables doivent inclure les systèmes d'éducation – maternelle, primaire, secondaire et postsecondaire.

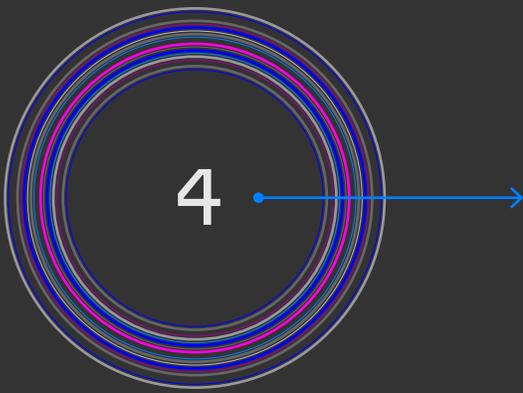
Actuellement, les systèmes d'éducation – maternelle, primaire, secondaire et postsecondaire – ont une capacité et une efficacité limitées pour préparer et orienter les élèves en matière de parcours professionnels. À ces deux niveaux, le développement et l'orientation professionnelle sont considérés comme un service complémentaire. Globalement, ces limites signifient que :

- Le manque de capacités dans le milieu de l'éducation contribue à une absence générale de sensibilisation aux questions de carrière dans la population générale, ce qui fait que les mesures prises pour les adultes sont principalement correctives;
- Peu d'élèves ont accès à des services d'orientation professionnelle de haute qualité;
- La plupart des problèmes de santé mentale peuvent être liés au fait que les jeunes se sentent perdus;
- Les élèves marginalisés ayant besoin de services et de soutiens sont les moins susceptibles de les recevoir;
- Les jeunes ni en emploi, ni aux études, ni en formation ont un accès limité aux services d'orientation professionnelle, d'emploi et de soutiens connexes en raison des critères d'admissibilité;
- Les taux d'attrition grandissants en éducation postsecondaire peuvent être attribuables à l'absence d'orientation professionnelle de qualité, surtout pour les étudiants qui se retrouvent dans le mauvais programme.

La pandémie a profondément nui aux communautés marginalisées. Si les effets de la pandémie ont eu de profondes répercussions, le taux de chômage à long terme a bondi de 166 % durant cette période, et ce sont les jeunes, les étudiants (surtout les femmes), les femmes d'âge moyen occupant des emplois peu rémunérés, les minorités visibles, les travailleurs plus âgés (surtout les femmes) et les Autochtones (surtout les femmes) qui en ont subi les plus graves conséquences. Cet effet disproportionné se voit surtout dans ce qui suit :

- L'effet cicatrice pour les personnes qui se heurtent le plus à des obstacles, la reprise pouvant potentiellement prendre dix ans ou plus;
- La pauvreté intergénérationnelle, le manque de services d'orientation professionnelle de qualité contribuant à une prise de décisions par les jeunes marginalisés qui est largement influencée par leur situation socio-économique, avec des répercussions sur la mobilité sociale et l'équité.





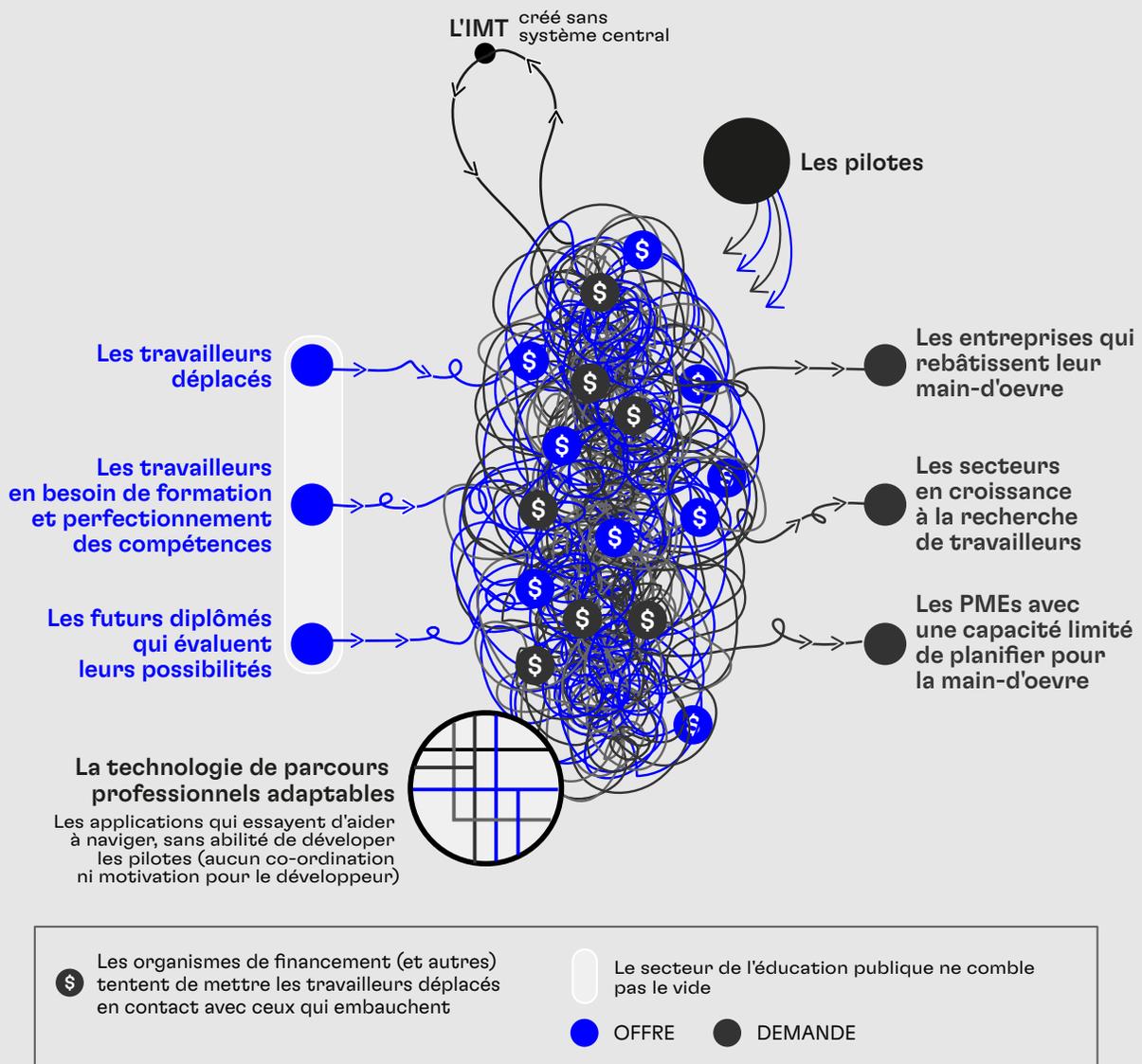
Défis liés aux
changements dans
les services d'orientation
professionnelle
et d'emploi



Défis liés aux changements dans les services d'orientation professionnelle et d'emploi

Le modèle actuel de services d'orientation professionnelle et d'emploi du Canada est influencé par une grande variété de points de vue, venant notamment de nombreux acteurs et d'intervenants qui ont des besoins uniques, et est doté de nombreux types d'outils. Toutefois, l'absence d'une structure organisationnelle cohérente crée de la confusion et de l'inefficacité, comme l'illustre la Figure 1 ci-dessous.

Fils enchevêtré: Le cas pour le développement des services d'emploi interreliés, accessibles, et inclusifs au Canada.



Augmenter la capacité du Canada à soutenir le développement de la main-d'œuvre, par l'intermédiaire de services d'orientation professionnelle et d'emploi de haute qualité offerts à tous tout au long de leur vie, est essentiel pour atteindre la prospérité sur les plans économique et social. Des défis importants existent au sein du modèle actuel au Canada, dont plusieurs ont été mis en lumière par les participants aux tables rondes, et ils doivent être relevés afin de pouvoir offrir un tel soutien, comme nous l'avons expliqué ci-dessus :

Une vision globale pour les services d'orientation professionnelle et d'emploi, partagée par les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, doit être adoptée. L'absence d'une démarche commune dans l'ensemble des territoires nuit profondément au développement économique et social dans l'ensemble du pays.

Les services d'emploi doivent s'éloigner d'un modèle de services fondé sur les situations de crise. Sans un modèle proactif pour préparer les Canadiens au développement de carrière, les services proposeront un accès restreint, offriront une programmation inégale et seront déconnectés des soutiens globaux.

Un cadre opérationnel habilitant pour agir de manière significative sur les constatations et les recommandations qui découlent des initiatives regroupant plusieurs intervenants doit être mis sur pied. Sans une idée claire de la façon dont il faut mettre en œuvre les changements, les efforts de recherche ne mèneront à rien.

Il faut mettre en place un environnement étroitement interrelié, afin de soutenir les projets pilotes et les pratiques exemplaires. De solides liens à tous les niveaux sont nécessaires pour veiller à ce que les développements prometteurs ne passent pas à travers les mailles du filet.

Les canaux d'information, surtout ceux concernant l'IMT, doivent être plus solidement reliés et de taille suffisante pour encourager l'utilisation d'outils évolutifs de services d'orientation professionnelle. Il n'existe actuellement aucun portail central qui rassemble les renseignements pertinents en matière d'IMT, de compétences ou de formation, ce qui représente un obstacle à l'expansion facile de la portée des outils de services d'orientation professionnelle.

Les établissements scolaires et de formation, les fournisseurs de services d'emploi, les entreprises et l'industrie doivent être bien mieux préparés au profond bouleversement dans le domaine de la délivrance de titres et des certificats. D'importants changements sont en cours dans l'éducation et la formation axée sur les compétences, et tous les secteurs doivent être prêts à s'adapter.

Nous devons compter sur un pipeline de développement des talents qui est aligné sur les occasions qui existent dans les secteurs en croissance. Les compétences et les talents des Canadiens doivent être canalisés de manière à correspondre aux besoins des entreprises et de l'industrie.

Pour délivrer de meilleurs résultats en matière d'orientation professionnelle, tous les milieux (éducation – la maternelle, primaire, secondaire et postsecondaire –, fournisseurs communautaires, entreprises et industrie) ont besoin d'une solide organisation. La préparation dans l'ensemble des secteurs est primordiale pour assurer un soutien constant et interrelié.

Les responsables de la prestation de services de chaque domaine doivent être professionnalisés.

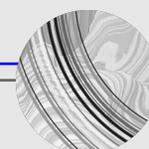
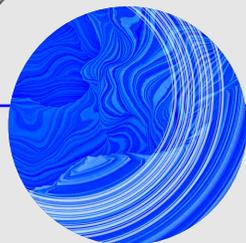
Des normes bien définies et cohérentes sont nécessaires pour assurer des services d'orientation professionnelle et d'emploi de haute qualité.

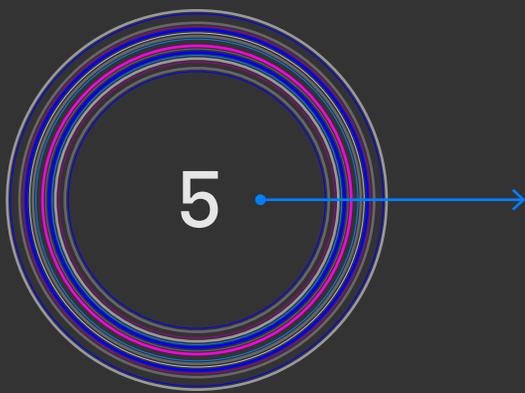
Les Canadiens ont besoin de renseignements clairs et à jour sur les tendances et les demandes en matière de main-d'œuvre, et ils doivent savoir où les trouver.

Des données exactes, accessibles et à jour sont essentielles pour aider les Canadiens à prendre les bonnes décisions en matière de formation et de développement de carrière.

L'importance doit être placée sur l'aide offerte aux populations les plus désavantagées.

La pandémie de COVID-19 a mis en évidence les effets disproportionnés du ralentissement économique sur les membres des populations déjà marginalisées, et sur le nombre limité d'avenues à emprunter pour retourner sur le marché du travail, qui s'offrent à eux.





Transformation des
services d'orientation
professionnelle et
d'emploi : un appel à
l'action



Transformation des services d'orientation professionnelle et d'emploi : un appel à l'action

Les recherches entreprises pour le présent document, les points de vue recueillis lors des tables rondes sur les parcours professionnels adaptables, et un examen des données économiques après la pandémie, confirment les constatations qui sont faites dans un récent rapport publié par l'OCDE (2021). Ce rapport mentionne ce qui suit :

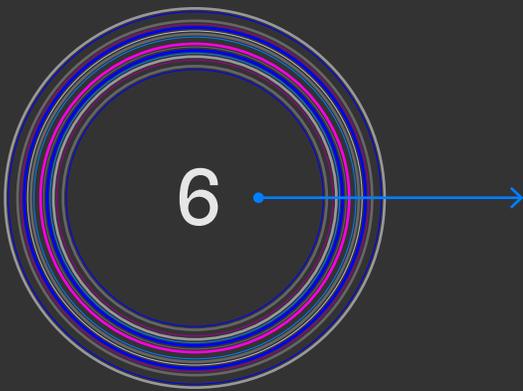
La pandémie de COVID-19 a de nouveau souligné l'importance des services d'orientation professionnelle, puisque de nombreux adultes ont perdu leur emploi et ont besoin d'aide pour déterminer les choix de carrière envisageables dans un marché du travail qui a profondément changé. La pandémie a nui autant à l'offre qu'à la demande de compétences. Sur le plan de l'offre, les adultes peu qualifiés se sont retrouvés de façon disproportionnée du côté des personnes qui ont perdu leur emploi. Beaucoup de personnes devront acquérir de nouvelles compétences ou se recycler pour trouver un nouvel emploi. Du côté de la demande, la crise va probablement accélérer l'adoption des technologies numériques et de l'automatisation, ce qui va augmenter la demande pour des compétences de haut niveau. L'orientation professionnelle peut faciliter le retour à l'emploi en repérant les nouvelles occasions d'emploi et en proposant des formations pertinentes.

En un mot, nous sommes à un carrefour; nous pouvons continuer de nous lancer dans les câbles enchevêtrés du système existant en espérant un meilleur résultat, ou nous pouvons saisir le moment pour élaborer une mission collaborative, démêler les câbles et tester et développer un modèle de parcours professionnel adaptable qui mènera à ce qui suit :

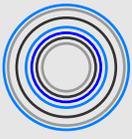
- Des Canadiens soucieux de leur carrière
- Une main-d'œuvre éduquée, qualifiée et adaptable
- L'équilibre entre l'offre et la demande
- Le développement proactif de la main-d'œuvre pour les secteurs en croissance
- Des systèmes d'éducation et de formation proactifs et adaptables

D'enchevêtré à cohérent, interrelié et accessible

- **La collaboration est capitale.** Un leadership fédéral, provincial et territorial est nécessaire pour concevoir une vision commune qui permet d'offrir à l'ensemble des Canadiens l'accès à des parcours professionnels adaptables. Cela nécessitera des améliorations au niveau des systèmes et du développement de capacités sur le plan de la prestation des services. Tous les milieux, soit l'éducation – maternelle, primaire, secondaire, et postsecondaire –, les fournisseurs de services communautaires, les entreprises, les employeurs et les gouvernements, auront un rôle primordial à jouer.
- **La transformation est essentielle.** Nous devons transformer notre complexe, fragmenté et détaché ensemble de services et de soutiens en matière d'orientation professionnelle et d'emploi en un réseau national de parcours professionnels cohérents, interreliés, accessibles et inclusifs conçus en collaboration et axés sur la durée de vie.



La feuille de route
pour le changement :
éléments à prendre
en considération
pour le CCF



La feuille de route pour le changement : éléments à prendre en considération pour le CCF

La création de parcours professionnels adaptables au Canada nécessitera des changements étendus de nature systémique et infrastructurel. Le CCF peut jouer un rôle unique dans cet important travail en tant que rassembleur des intervenants clés qui peuvent imaginer, concevoir et orienter une feuille de route pour le changement ainsi que tester et évaluer des méthodes qui permettent de donner vie à un nouveau modèle de services d'orientation professionnelle et d'emploi.

I Changements à apporter au cadre politique et aux systèmes

Pour créer des parcours professionnels adaptables, des changements doivent être apportés aux politiques et aux systèmes. Les principaux éléments à prendre en considération sont les suivants :

Une vision, une mission et un mandat communs. Le CCF peut jouer un rôle central pour rehausser l'importance des parcours professionnels adaptables pour tous les Canadiens comme un élément fondamental du bien-être et de la prospérité sur les plans individuel, économique et social, et ce, en collaborant avec des partenaires et des intervenants clés afin de créer un engagement commun à agir.

- **Modèles internationaux :** Un récent rapport de l'OCDE (2021) offre un aperçu détaillé des mécanismes de gouvernance efficaces servant à offrir des parcours professionnels adaptables. Le rapport présente les modèles d'exploitation en vigueur dans plusieurs territoires qui pourraient être utiles pour le Canada, par exemple celui de l'Allemagne, qui compte également sur un modèle de responsabilité partagée pour la prestation des services d'éducation et d'emploi.
 - En 2018, l'Allemagne a adopté une loi (*Loi sur l'amélioration des occasions de qualification*), afin d'élargir le mandat juridique de l'Agence fédérale de l'emploi pour fournir des services d'orientation professionnelle à l'ensemble des citoyens, qu'ils soient employés, sans emploi, à l'école ou en formation, ou en formation continue. Avant d'étendre ces services à l'échelle nationale, l'Allemagne a tout d'abord lancé des projets pilotes dans certaines régions, afin de déterminer la nature des ressources supplémentaires qui seraient nécessaires.
- **Modèles canadiens :** Le Canada entretient d'autres partenariats au niveau fédéral, provincial et territorial, qui peuvent servir de modèle pour une collaboration en matière d'orientation professionnelle, particulièrement la prestation des services de soins de santé : alors que les gouvernements provinciaux et territoriaux sont responsables de la gestion, de l'organisation et de la prestation des services de soins de santé pour leurs résidents, le gouvernement fédéral est, quant à lui, responsable de mettre en place et d'administrer les normes nationales et de fournir un soutien financier tout en se chargeant d'autres fonctions relatives à la santé. Cet effort collectif signifie que les Canadiens ont accès à un ensemble de services fondamentaux, où qu'ils habitent dans le pays, sans avoir à déboursier de l'argent de leur poche. L'harmonisation se fait en exigeant des régimes d'assurance maladie provinciaux et territoriaux qu'ils répondent aux normes établies

dans la *Loi canadienne sur la santé*. Ce système pourrait servir de modèle de base aux partenariats visant à offrir des parcours professionnels adaptables au Canada.

Cadre d'exploitation. Le CCF peut jouer un rôle prépondérant dans l'établissement des éléments clés d'un cadre d'exploitation efficace pour les parcours professionnels adaptables. Voici quelques initiatives envisageables :

- **Indiquer les parcours pour élargir les ententes de transfert relatives au marché du travail.** Canada possède déjà la structure d'un cadre d'exploitation servant à créer des parcours professionnels adaptables, soit les ententes de transfert relatives au marché du travail, et un réseau de centres de services d'emploi pour la prestation des services, qui pourrait être revu afin de servir un plus vaste segment de la population canadienne. Les centres d'emploi du Canada peuvent être transformés : comme le Conseil consultatif en matière de croissance économique (2017) l'explique, les centres de services servent déjà de points d'accès critiques pour les Canadiens sans emploi ou vulnérables et, en plus de ce mandat, ils pourraient et devraient servir de carrefours d'orientation professionnelle et de formation pour les travailleurs canadiens en plus d'aider les employeurs qui cherchent à lancer de nouveaux programmes de formation des employés.
- **Déterminer les services d'orientation professionnelle et d'emploi fondamentaux.** Un aspect essentiel à l'élargissement des ententes de transfert relatives au marché du travail, afin d'inclure un plus vaste segment de la population canadienne, est l'établissement d'un ensemble de services fondamentaux à offrir aux Canadiens, où qu'ils habitent. Cela reflète l'approche adoptée pour l'assurance maladie, qui détermine les services fondamentaux dans chaque province et territoire dans l'optique du régime public d'assurance maladie du Canada.
- **Mettre à profit le Forum des ministres du marché du travail (FMMT).** Il s'agit du forum où les divers paliers de gouvernement collaborent pour s'assurer que le Canada peut compter sur une main-d'œuvre qualifiée, adaptable et inclusive et travaillent pour stimuler la compétitivité de l'économie canadienne. Il serait un partenaire important à l'égard de toute initiative de parcours professionnels adaptables, afin d'assurer la coordination et de garantir des modèles de financement durables.
- **Offrir les services aux jeunes qui sont aux études.** Les participants aux tables rondes sur les parcours professionnels adaptables ont mentionné que, en plus de servir les travailleurs canadiens et les entreprises, les centres d'emploi devraient aussi servir les jeunes qui sont aux études et ceux qui ne répondent pas aux critères d'admissibilité existants. Donner aux jeunes Canadiens et à leurs familles l'accès à des renseignements et à des services d'orientation professionnelle de haute qualité change la donne dans l'optique de bâtir une culture dans laquelle les Canadiens seraient soucieux de leur carrière, en atteignant l'équilibre entre l'offre et la demande, en faisant en sorte que les jeunes soient au courant des occasions de carrière au moment de faire leurs choix de cours, et pour assurer la prospérité sociale et économique du Canada dans l'avenir.

Sensibilité culturelle et inclusion. Les participants aux cinq tables rondes ont souligné l'importance de créer des parcours professionnels adaptables à la fois sensibles sur le plan culturel et inclusifs. Cette démarche était nécessaire avant la pandémie et le besoin a été décuplé en raison des répercussions subies par les communautés marginalisées au cours des dix-huit derniers mois. Le CCF peut jouer un rôle essentiel dans le développement de parcours professionnels sensibles sur le plan culturel et inclusifs. Les démarches ci-dessous pourraient être envisagées :

- **Concevoir des modèles pour former les conseillers à des pratiques inclusives.** En vertu des ententes de transfert relatives au marché du travail, les signataires acceptent des principes qui comprennent le soutien des groupes sous-représentés; toutefois, les participants ont signalé que les fournisseurs de services manquent de personnel et de formation pour accomplir ce travail, et les ententes de transfert ne prévoient pas de financement consacré au perfectionnement professionnel et à la formation. Les fournisseurs de programmes et de services sont actuellement mal préparés pour faire face à des problèmes complexes comme l'effet cicatrice, la pauvreté générationnelle, la profonde méfiance et les obstacles à l'entrée du marché du travail. Pour faire des intentions une réalité, tout changement significatif doit prendre racine dans l'engagement envers l'inclusion et le développement des compétences des fournisseurs de services.
- **Recherche/Projets pilotes/Évaluation.** Le travail menant à la mise en place d'un plan pour créer des parcours professionnels plus inclusifs nécessite d'autres recherches, le développement d'un modèle et le lancement de projets pilotes. Il existe quelques exemples particuliers de fournisseurs de services qui possèdent une solide assise en matière de pratiques inclusives et sensibles sur le plan culturel et qui pourraient servir de base pour mener des tests et en tirer des leçons.

Collaboration avec les employeurs et les organismes sectoriels. Le CCF peut soutenir la mise à l'essai et l'évaluation de modèles de travail efficaces entre les employeurs, les organismes sectoriels et les fournisseurs de services d'orientation professionnelle et d'emploi. Ce travail pourrait comprendre ce qui suit :

- **Faire concorder les forums des secteurs de croissance et les parcours professionnels adaptables.** Comme nous l'avons déjà mentionné, les Tables sectorielles de stratégie économique du Canada ont déterminé que l'accès à une main-d'œuvre qualifiée constituait une source de préoccupation. Faire concorder les secteurs de croissance et un modèle pleinement fonctionnel de parcours professionnels adaptables serait une façon efficace de faire le lien entre l'offre et la demande. L'investissement dans des projets pilotes permettrait d'orienter le développement d'un modèle national.
- **Développer des modèles afin d'anticiper et d'atténuer de façon proactive les perturbations du marché du travail.** Une stratégie à employer serait la création de modèles de transition efficaces qui établissent un lien entre les fournisseurs de services d'orientation professionnelle et d'emploi, et les employeurs, avant les mises à pied, et ainsi offrir des possibilités de réorientation des travailleurs vers des secteurs plus en demande avec les employeurs actuels ou vers de nouvelles possibilités d'emploi.

- **Faire progresser les services d'orientation professionnelle, les services d'emploi, les services des ressources humaines et les soutiens pour les petites entreprises.** Les services mis à l'essai pour des grappes d'entreprises pourraient comprendre les évaluations de la main-d'œuvre, l'élaboration de plans de développement des compétences pour les travailleurs existants, le soutien à l'embauche et à l'intégration et la gestion de la formation.

I Infrastructure habilitante

En plus des changements détaillés ci-dessus apportés aux systèmes et aux politiques, il faudra aussi créer des infrastructures de soutien afin de soutenir les parcours professionnels adaptables. Les principaux éléments à développer sont les suivants :

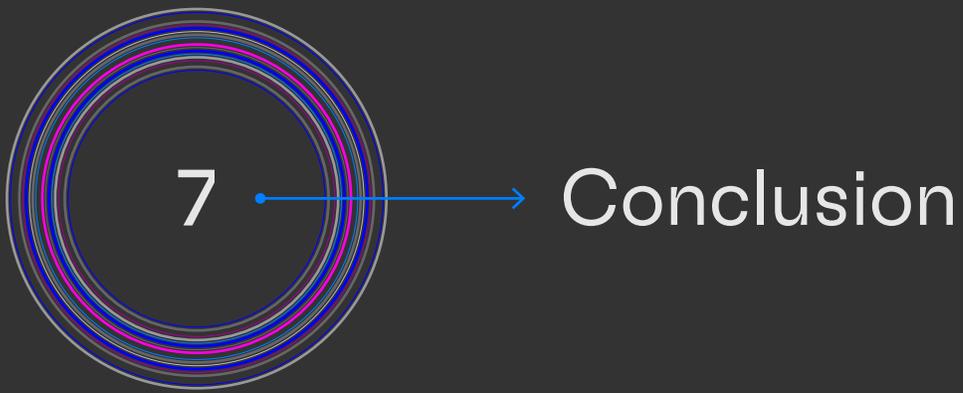
Infrastructure d'IMT. Des canaux d'information, particulièrement ceux traitant d'IMT, doivent être créés afin de fournir aux personnes et aux conseillers d'orientation des données pertinentes et accessibles leur permettant de faire des choix de formation et de carrière éclairés. Le CCF a l'occasion de devenir un soutien clé en réalisant ce qui suit :

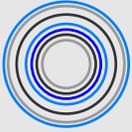
- **S'appuyer sur le partenariat du CCF avec le Conseil de l'information sur le marché du travail (CIMT) afin d'améliorer l'accès à l'IMT.** Le plan opérationnel 2021-2022 du CIMT met en lumière un plan qui vise à faciliter l'accès à l'IMT en développant et en mettant à l'essai un registre de données ouvert nuagique en partenariat avec le CCF. Les données seront partagées afin que les principaux intervenants puissent les adapter pour mieux répondre aux besoins des Canadiens (CIMT, 2020). Un tel registre pourrait offrir aux utilisateurs un point d'accès à des sources d'IMT cohérentes, exactes, à jour et objectives. S'il est bien conçu, il pourrait être facile à utiliser et être configuré selon les besoins de l'utilisateur. Un portail unique pourrait aussi éliminer la redondance et la duplication des données, ce qui permettrait une utilisation plus efficace des ressources limitées. Il ne viserait pas à remplacer les sites actuels d'IMT; il pourrait plutôt aller puiser les données dans ces sites et dans les bases de données existants.
 - Rendre disponible ce registre de données ouvert nuagique aux citoyens, aux conseillers et aux éducateurs, ainsi qu'aux entreprises et à l'industrie, permettrait de remédier à bon nombre des problèmes en matière d'IMT qui sont signalés depuis des années.
 - Le registre permettrait aussi aux personnes de concevoir un passeport de compétences et créerait un marché dans lequel développer des outils de carrière novateurs.
- **Apprendre de l'Inforoute Santé du Canada.** L'Inforoute Santé du Canada héberge des données et des études et sert de plateforme de collaboration pour les communautés concernées. L'Inforoute stimule la collaboration avec les intervenants, améliore l'accès, remédie aux problèmes, habilite l'innovation, offre aux citoyens un accès direct à la plateforme et améliore la prestation de service des professionnels. Ce modèle pourrait servir d'exemple pour rendre l'infrastructure d'IMT plus efficace et accessible.

La main-d'œuvre des services d'orientation professionnelle et d'emploi. Un vaste corpus de recherche, renforcé par les commentaires entendus lors des tables rondes sur les parcours professionnels adaptables, démontre que l'amélioration des capacités des conseillers pour qu'ils puissent offrir des services d'orientation professionnelle et d'emploi de haute qualité permettrait d'améliorer radicalement les services d'orientation professionnelle au Canada, et ce, à tous les niveaux. Le CCF peut jouer un rôle prépondérant dans la réalisation de ce travail. Voici quelques idées pouvant soutenir cette démarche :

- **Renforcer le perfectionnement professionnel des conseillers d'orientation.** De nouvelles approches pour rejoindre, éduquer et relier les conseillers en développement de carrière sont nécessaires, afin de professionnaliser efficacement la main-d'œuvre. Cinq provinces canadiennes ont déjà établi une certification professionnelle en lien avec le Guide canadien des compétences pour les [professionnels en développement de carrière](#) (Alberta, Colombie-Britannique, Nouveau-Brunswick, Nouvelle-Écosse et Ontario), mais le manque généralisé de soutien pour les certifications professionnelles a fait en sorte que très peu de conseillers ont obtenu leur certification, car les ressources disponibles pour soutenir la démarche sont limitées. Ces provinces pourraient vouloir lancer des projets pilotes afin d'améliorer leur travail.
- **Apprendre des efforts antérieurs visant à professionnaliser une main-d'œuvre pancanadienne.** Le gouvernement fédéral a collaboré avec les provinces et les territoires afin d'entreprendre un plan de développement de la main-d'œuvre pour les éducateurs de la petite enfance et pour s'assurer que les programmes d'apprentissage et de garde des jeunes enfants sont dispensés par du personnel qualifié qui fournit un environnement de soutien, ce qui contribue à l'atteinte de résultats positifs pour les enfants et les familles. Un projet semblable pourrait être entrepris par l'intermédiaire des [ententes sur le développement de la main-d'œuvre](#) afin de soutenir la professionnalisation de la main-d'œuvre en orientation de carrière.
- **Mettre sur pied un organisme qui supervise la certification des compétences.** Une fois le profil de compétences de la certification de professionnel en développement de carrière publié, il faudra qu'un organisme supervise les normes et collabore avec les provinces et les territoires pour faciliter la certification. La création d'un tel organisme est essentielle pour assurer la professionnalisation à long terme du secteur.
- **Évaluer les modèles et les méthodes de prestations à court terme pour assurer l'acquisition de compétences des conseillers.** Il existe une excellente possibilité de travailler avec les dirigeants des conseillers, afin de développer des microprogrammes pour les conseillers d'orientation actuellement en pratique ainsi que des outils émergents comme la cartographie des compétences. Voici quelques programmes sur lesquels nous pourrions nous concentrer :
 - Les pratiques inclusives, comme la formation sur la lutte contre le racisme et sur la lutte contre l'oppression;
 - Le renforcement des pratiques et des compétences en matière de sensibilisation à la santé mentale, en partenariat avec des organismes du milieu de la santé mentale;
 - L'utilisation, l'interprétation et la médiation efficaces de l'IMT;
 - L'amélioration des compétences pratiques pour la prestation de services par mode virtuel.

L'éducation – maternelle, primaire, secondaire et postsecondaire. Même si l'initiative Parcours professionnels adaptables du CCF a été élaborée et conçue surtout pour répondre aux besoins, en matière de développement des compétences de la population adulte, le rôle de l'éducation – maternelle, primaire, secondaire et postsecondaire – dans le continuum des parcours professionnels adaptables est continuellement réitéré dans les publications, dans les forums économiques et par l'ensemble des partenaires en prestation des services d'orientation professionnelle. De l'avis général, l'orientation professionnelle est perçue comme un service complémentaire tant dans le système d'éducation secondaire que dans le système d'éducation postsecondaire. C'est un sujet qui devrait faire l'objet de nouvelles recherches, d'une profonde réflexion et d'expérimentations. Le CCF peut jouer un rôle prépondérant dans la mise sur pied d'un modèle conceptuel faisant de l'éducation – maternelle, primaire, secondaire et postsecondaire – des éléments des parcours professionnels adaptables.





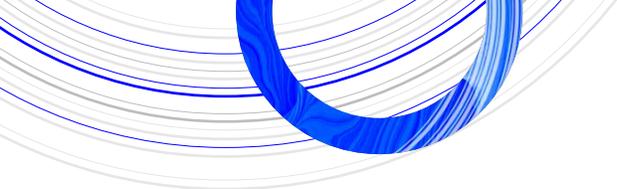
Conclusion :

I d'enchevêtré à élaboré

Le CCF se concentre sur le renforcement de l'écosystème du développement des compétences du Canada, afin que les Canadiens puissent envisager un avenir qui regorge d'occasions d'apprentissage significatives et pertinentes, tout au long de leur vie. Faisant partie de cette initiative, le présent document s'est inspiré de points de vue recueillis dans le cadre des tables rondes sur les parcours professionnels adaptables et les études courantes qui se penchent sur la préparation des services d'orientation professionnelle et d'emploi au Canada à amorcer le changement transformationnel nécessaire pour créer des parcours professionnels adaptables. Nous avons constaté qu'en raison de la pandémie, il existe un besoin de plus en plus pressant pour des services d'orientation professionnelle et d'emploi de haute qualité. Le CCF est idéalement positionné pour faciliter l'instauration des partenariats et soutenir les projets qui mèneront à la création de parcours professionnels cohérents, interreliés, accessibles et inclusifs pour tous les Canadiens.

I Principales conclusions

La pandémie a fondamentalement transformé la main-d'œuvre et l'économie du Canada	Les défis occasionnés par la pandémie de COVID-19 comprennent l'augmentation des inégalités, un nombre grandissant de travailleurs déplacés qui ont besoin de ponts vers l'emploi, une population qui ne connaît pas bien les occasions à saisir dans les secteurs en croissance et qui se demande comment s'y préparer, et des entreprises qui demanderont des conseils et du soutien pour faire en sorte que leurs employés actuels acquièrent de nouvelles compétences et pour déterminer les futurs besoins de leur main-d'œuvre.
Les systèmes d'emploi du Canada avaient déjà des défis à relever.	Les systèmes d'orientation professionnelle du Canada sont fragmentés et doivent être renforcés. Par conséquent, le modèle de développement de carrière national est principalement réactif (« échec d'abord ») et les gens y accèdent uniquement en cas de crise. Cela fait en sorte que les personnes et les entreprises sont désavantagées, surtout comparativement à ce que l'on voit dans les pays qui adoptent une approche plus complète.
Des changements aux politiques et aux systèmes s'imposent.	L'élaboration d'une vision, d'un mandat et d'un cadre opérationnel communs pour les parcours professionnels adaptables et la collaboration avec les employeurs sont des éléments clés au sujet des changements à apporter aux politiques et aux systèmes. Toutefois, il est essentiel que ces changements soient réalisés en faisant de la sensibilisation aux cultures et de l'inclusion des priorités.
L'infrastructure habilitante doit être renforcée.	Pour faire progresser les parcours professionnels adaptables, il faut les soutenir avec une infrastructure. Cela comprend un accès amélioré aux IMT, des investissements dans le développement des capacités des conseillers et l'intégration cohérente de l'orientation professionnelle à l'éducation – maternelle, primaire, secondaire et postsecondaire.
La collaboration et la transformation sont les clés de la création de parcours professionnels adaptables.	Un leadership fédéral, provincial et territorial est nécessaire pour relever les défis liés au système fragmentaire des services d'orientation professionnelle et d'emploi. Chaque palier, de l'éducation – maternelle, primaire, secondaire –, jusqu'aux entreprises et aux employeurs, aura un rôle de premier plan à jouer dans la création d'un cadre national qui offre des parcours professionnels cohérents, accessibles et inclusifs.



I Références

- Conseil consultatif en matière de croissance économique. (2017). *Un pays qui apprend : outiller la main-d'œuvre du Canada avec les compétences de l'avenir*. <https://www.budget.gc.ca/aceg-ccce/pdf/learning-nation-fra.pdf>
- Autor, D., Mindell, D., & Reynolds, E. (2020). *The work of the future: Building better jobs in an age of intelligent machines*. <https://workofthefuture.mit.edu>
- Chandler, S. (2020, May 12). Coronavirus is forcing companies to speed up automation, for better and for worse. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/simonchandler/2020/05/12/>
- Gouvernement du Canada. (2018, 11 septembre). *De réels progrès pour la classe moyenne du Canada*. <https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/services/publications/reels-progres-classe-moyenne-canada.html>
- Gouvernement du Canada. (2018, 16 novembre). *Ce que nous avons entendu : les compétences et le talent*. <https://www.ic.gc.ca/eic/site/098.nsf/fra/00028.html>
- Conseil de l'information sur le marché du travail. (2020). *Plan opérationnel 2021-2022*. <https://lmic-cimt.ca/fr/plan-operationnel-2021-2022/>
- Letzing, J. (2021). *Solving the mystery of the 'worker shortage.'* World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2021/05/solving-the-mystery-of-the-worker-shortage/>
- McKinsey Global Institute (2021). *The future of work after COVID-19*. McKinsey and Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
- Naudé, W., & Nagler, P. (2016). *Is technological innovation making society more unequal?* United Nations University. <https://unu.edu/publications/articles/is-technological-innovation-making-society-more-unequal.html>
- OECD (2021). *Getting skills right: Career guidance for adults in a changing world of work*. Getting Skills Right. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9a94bfad-en>
- Speer, S., et Bezu, S. (2021). *Les compétences dans un monde postpandémique : La polarisation de l'emploi au Canada*. Forum des politiques publiques <https://ppforum.ca/fr/publications/polarisation-de-lemploi/>
- Statistique Canada (2021). *Enquête sur la population active, mai 2021*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210604/dq210604a-fra.htm>

Annexe 1 :

Références et sources complémentaires

- Burwell, R., Kalbfleisch, S., et Woodside, J. (2010). Un modèle pour la formation des conseillers en orientation au Canada. *Revue canadienne de développement de carrière*, 9(1), 44-52,
- Cedefop. (2014). *L'orientation professionnelle en période d'instabilité : une interaction de bénéfices économiques, sociaux et individuels*. https://www.cedefop.europa.eu/files/9094_fr.pdf
- Conseil des ministres de l'Éducation, Canada. (2017). *Cadre de référence du CMEC pour la réussite des transitions des élèves*. <https://www.cmec.ca/Publications/Lists/Publications/Attachments/372/CMEC-Reference-Framework-for-Successful-Student-Transitions-FR.pdf>
- Drummond, D. (2014). Wanted: Good Canadian labour market information. *IRPP Insight* 6. <https://irpp.org/wp-content/uploads/2014/06/insight-no6.pdf>
- Fawcett, M. (2020, December 2). How to save the middle class. *The Walrus*. <https://thewalrus.ca/livingrooms-how-to-save-the-middle-class/>
- Gouvernement du Canada. (2020). *Redémarrer, relancer, repenser la prospérité de tous les Canadiens*. <https://www.ic.gc.ca/eic/site/062.nsf/fra/00118.html>
- Gouvernement du Canada. (2021, 19 mai). *Plan stratégique des opérations numériques de 2018 à 2022*. <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/systeme/gouvernement-numerique/plans-strategiques-operations-numeriques-gouvernement-canada/plan-strategique-operations-numerique-2018-2022.html>
- Gouvernement du Canada. (2021, 29 juin). *Le Canada – Une nation axée sur l'apprentissage : Une main-d'œuvre qualifiée et souple, prête à définir l'avenir*. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/competences-futures/rapport-nation-apprentissage.html>
- Moueddene, K., Coppola, M., Wauters, P., & Ivanova, M. (2021). *Policies for the post-pandemic world of work: Understanding the priorities of the European workforce*. Deloitte. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/public-sector/DI_Policies-for-the-post-pandemic-world-of-work.pdf
- Patsula, P. (1985). *L'élément évaluation du counselling d'emploi*. Ministère des Approvisionnements et Services, Canada.
- Gouvernement écossais. (2020). Scotland's careers strategy: Moving forward. <https://www.gov.scot/publications/scotlands-careers-strategy-moving-forward/pages/11/>
- Statistique Canada. (2016). *Étude de cas sur l'utilisation de données administratives pour appuyer l'élaboration de politiques*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/catalogue/11-522-X201700014714>
- Statistique Canada. (2020). *La COVID-19 au Canada : le point sur les répercussions sociales et économiques après six mois*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-631-x/11-631-x2020003-fra.htm>

Statistique Canada. (2021). *La COVID-19 au Canada : le point sur les répercussions sociales et économiques après un an*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-631-x/11-631-x2021001-fra.htm>

The Counselling Foundation of Canada. (2002). *A coming of age: Counselling Canadians for work in the twentieth century*. <https://counselling.foundation/2018/08/a-coming-of-age-counselling-canadians-for-work-in-the-twentieth-century/>

The International Centre for Career Development and Public Policy. (2012). *Career Guidance in Germany* <https://www.iccdpp.org/career-guidance-in-germany-2/>

Van Norman, M., Shepard, B., & Mani, P. (2014). Historical snapshots: The emergence of career development in Canada. In B. C. Shepard & P. S. Mani (Eds.), *Career development practice in Canada: Perspectives, principles and professionalism* (pp. 11–34). CERIC. Retrieved from: <https://ceric.ca/career-development-practice-in-canada-perspectives-principles-and-professionalism/>

