Future Skills Centre | Centre des Compétences futures

État des compétences

Relever le défi des talents

EMPLACEMENTS
Partout au Canada

PUBLIÉ
octobre 2026

COLLABORATEUR
Anita Dubey, Laura McDonough et Tricia Williams

Comment Citer Ce Rapport

Dubey, A., McDonough, L., & Williams, T. (2026). *Relever le défi des talents*. Future Skills Centre – Centre des Compétences futures. https://doi.org/10.58068/TJVD-MT97

PERSPECTIVES CLÉS

1. Malgré ses ambitions audacieuses, les investissements massifs du Canada dans les infrastructures sont confrontés à un défi imminent : l'aggravation de l'inadéquation entre les compétences dont les employeurs ont besoin et celles que possède la population. Sans effort à l'échelle du système pour s'assurer que les travailleuses et travailleurs ont les compétences nécessaires, le Canada sera confronté à d'immenses défis pour la mise en œuvre de projets nationaux.

2. Pour créer un vivier de talents national résilient, il faut faire la transition des approches traditionnelles d'embauche et de formation basées sur les titres de compétences vers des pratiques axées sur les compétences et une formation axée sur la demande. Ces efforts doivent être associés à des investissements accrus des employeurs dans la formation et à l'élimination active des obstacles systémiques pour les groupes méritant l'équité.

3. Dans un premier temps, les PME peuvent stimuler l'efficacité et la croissance des revenus en prenant des mesures progressives pour intégrer l'IA dans les tâches de routine, en tirant parti de partenariats externes rentables et en améliorant les compétences du personnel existant plutôt que d'embaucher des talents spécialisés.

L’enjeu

Le Canada entre dans une période de grands projets d’infrastructure et de changements technologiques rapides, qui nécessitent tous une main-d’œuvre hautement qualifiée.

Le gouvernement fédéral a engagé environ 192 milliards de $ dans des projets couvrant l’énergie propre, la décarbonisation, le transport ferroviaire et en commun, le commerce, le fret et la logistique, et les infrastructures de logement. Des stratégies ciblées, telles que la Stratégie canadienne sur les minéraux critiques et la Stratégie nationale de construction navale, entrainent également une augmentation des investissements et de l’attention dans des secteurs spécialisés, comme l’ingénierie minière et maritime.

Les gouvernements se concentrent actuellement sur la première partie de ces efforts : attirer les capitaux d’investissement nécessaires, établir des partenariats et rationaliser l’examen réglementaire. Ce sont des étapes cruciales, mais un défi imminent approche à grands pas.

Avons-nous la main-d’œuvre qualifiée pour réaliser ces investissements ? Le Canada fait déjà face à des pénuries persistantes dans plusieurs domaines critiques, et les investissements augmenteront la demande dans certains de ces mêmes secteurs. Les employeurs des secteurs de la construction, des soins de santé, de la fabrication, de l’hébergement et de la restauration ont actuellement les plus grandes difficultés à trouver des travailleuses et travailleurs pour pourvoir les postes vacants. Les industries à forte croissance, comme l’exploitation minière, l’énergie propre et la défense, signalent également des difficultés à trouver du personnel qualifié, et ce sont tous des domaines où les investissements sont élevés et qui sont appelés à croitre dans les années à venir.

Même avant les priorités fédérales actuelles, le gouvernement fédéral prévoyait qu’il y aurait 8,1 millions de postes vacants à travers le Canada de 2024 à 2033, en raison de nouveaux emplois et de départs à la retraite, et on prévoyait que 8,2 millions de personnes seraient à la recherche d’emplois au cours de cette période. Alors que les chiffres suggèrent qu’il y aura à peu près assez de travailleuses et travailleurs pour pourvoir les postes, les chiffres bruts masquent les décalages plus profonds entre les compétences réelles nécessaires et les compétences que la main-d’œuvre est susceptible de posséder. Sans action immédiate et ciblée, de nombreux secteurs et régions continueront de faire face à des pénuries. D’autres secteurs et régions peuvent faire face à un surplus de compétences inattendu ou subir des perturbations dues aux technologies émergentes. Le déséquilibre des compétences doit être une priorité urgente pour le Canada.

Ce paysage est davantage compliqué par l'intelligence artificielle (IA). Alors que l'adoption de l'IA dans le milieu du travail s'accélère chez les travailleuses et travailleurs, de nombreux employeurs ne savent pas comment l'utiliser. À la mi 2026, 19,2 % des entreprises ont déclaré avoir utilisé l'IA au cours des 12 derniers mois. Cependant, l'adoption est inégale d'un secteur à l'autre et en particulier parmi les petites et moyennes entreprises (PME), qui ont moins de ressources et d'expertise interne et ont tendance à adopter la technologie plus lentement que les grandes entreprises ayant plus de ressources. Bien que l'on connait et utilise l'IA de manière croissante à travers le Canada, la participation à la formation spécifique à l'IA est restée largement inchangée. Considérant que l'utilisation responsable de l'IA est cruciale pour la croissance du Canada, le gouvernement a lancé la Stratégie nationale en matière d'intelligence artificielle du Canada : L'IA pour tous visant à faire passer son adoption par les entreprises à 60 % d'ici 2034.

Comment pouvons-nous transformer les défis en opportunités, en catalysant ces initiatives d'édification de la nation pour la prospérité nationale ?

Les employeurs sont critiques. Les petites et moyennes entreprises ont tendance à investir moins dans la formation et le développement, mais elles constituent la majorité des entreprises canadiennes. Dans l'ensemble, les employeurs canadiens investissent généralement moins dans la formation de la main-d'œuvre que leurs homologues internationaux. Seuls environ deux Canadiennes ou Canadiens sur cinq qui ont suivi une formation professionnelle ont vu leurs coûts assumés par un employeur. Cela signifie que le coût de la formation professionnelle est généralement supporté par les Canadiennes et Canadiens eux-mêmes ou par des sources de financement public. En n'investissant pas dans la formation, les employeurs perdent également la possibilité de déterminer quelle formation a lieu et comment elle est intégrée et mise en pratique au sein de la main-d'œuvre. Nos investissements dans la formation — en tant que nation — seront plus opportuns, dirigés et stratégiques si les employeurs sont plus activement impliqués à la fois dans l'élaboration du contenu et de l'orientation, et en assumant les coûts. Trouver des incitations et réduire les contraintes à l'investissement des employeurs dans la formation est une priorité.

En plus de la formation pour les compétences nécessaires, nous pouvons également rechercher des talents dans des endroits négligés. De nombreuses personnes sont systématiquement ignorées sur le marché du travail, et attirer, retenir et faire progresser une main-d'œuvre diversifiée peut combler les lacunes en matière de compétences et augmenter la productivité. Pourtant, les groupes méritant l'équité — y compris les femmes, les personnes nouvellement arrivées, les travailleuses et travailleurs racisés, les peuples autochtones et les personnes handicapées — continuent d'être ignorés dans de nombreux secteurs, y compris pour les postes de leadership. La sensibilisation et l'incitation à l'action pour adopter des approches qui retiennent et font progresser les groupes sous-représentés sont essentielles pour combler les lacunes en matière de compétences à travers le Canada.

Heureusement, il existe de plus en plus de données probantes concernant différentes approches pour combler les lacunes en matière de compétences, tant au Canada que dans les politiques et pratiques internationales. Par exemple, créer une formation basée sur les besoins définis par l'employeur produit des apprenantes et apprenants dotés des compétences recherchées. Les établissements de formation canadiens sont de plus en plus conscients de la nécessité de mettre le contenu à jour continuellement et de lier les programmes de formation à la demande des employeurs. Il est également de plus en plus clair que les employeurs qui sont en mesure de signaler les compétences spécifiques requises pour un poste — et pas seulement les titres de compétences préférés — augmentent le bassin de talents dont ils peuvent tirer parti, y compris plus de candidates et candidats issus de communautés sous-représentées.

L'impératif de déployer des efforts coordonnés à l'échelle du système pour assurer un bassin de talents possédant les compétences et les aptitudes appropriées se trouve au cœur de ces approches. Les employeurs, les responsables politiques, les établissements d'enseignement postsecondaire, les prestataires de formation, les associations industrielles et d'autres parties prenantes, toutes ces instances ont un rôle à jouer. Il s'agira de reconstruire les rails sur lesquels la main-d'œuvre canadienne est formée, recrutée, promue et soutenue — dans un système rendant explicites les compétences qui sous-tendent le marché du travail actuel fondé sur les titres de compétences.

Certains efforts de coordination dans le cadre du système sont déjà en place. Par exemple, le Programme de solutions pour la main-d'œuvre sectorielle finance des partenariats dirigés par l'industrie pour générer des données précises sur le marché du travail et mettre en place des programmes de formation sur mesure dans des secteurs économiques clés. Le programme vise à remédier aux pénuries urgentes de compétences, à autonomiser les petites entreprises et à créer des parcours professionnels inclusifs pour les groupes méritant l'équité. Plus récemment, Emploi et Développement social Canada a établi six Alliances pour la main-d'œuvre sectorielles qui réunissent des employeurs, des représentants des travailleurs, des établissements d'enseignement, des partenaires autochtones et des groupes sous-représentés pour créer des viviers de talents basés sur les pressions du milieu de travail et les lacunes en matière de compétences. Venant compléter le travail de ces Alliances, le Fonds d'innovation pour la main-d'œuvre sectorielle appuie des initiatives qui visent à répondre aux principales pénuries de main-d'œuvre qualifiée au Canada, d'une manière qui répond aux besoins de l'industrie et s'aligne sur les missions fédérales et les stratégies industrielles, tout en servant de catalyseur pour les investissements des employeurs dans le développement des compétences. Le Fonds vise également à faire progresser des projets qui appuient les stratégies des Alliances pour la main-d'œuvre, ainsi que des initiatives transversales répondant à des besoins régionaux ou mobilisant la main-d'œuvre pour soutenir des projets d'envergure. Toutes ces initiatives sont conçues pour relever les défis actuels en matière de coordination, en se concentrant sur les opportunités et les problèmes les plus urgents au sein de la main-d'œuvre canadienne. De plus, une main-d'œuvre résiliente devra soutenir intentionnellement les transitions vers les pratiques axées sur les compétences, un aspect qui affiche jusqu'à présent des progrès limités au Canada. Pour créer un avenir fondé sur les compétences, la coordination intentionnelle du système à l'appui des pratiques axées sur les compétences sera essentielle pour s'assurer que le Canada dispose de la main-d'œuvre dont il a besoin pour réaliser ses ambitions nationales.

🔧 Ce que nous examinons

Le Centre des Compétences futures et ses partenaires ont exploré des approches qui fournissent aux employeurs les talents qualifiés dont ils ont besoin, y compris pour l'intégration de l'IA.

Les données probantes du Centre des Compétences futures et d'autres indiquent que les employeurs ont de plus grands bénéfices lorsqu'ils s'engagent et investissent dans le développement de la main-d'œuvre et conçoivent des programmes de compétence conjointement avec les prestataires de formation. Les normes conventionnelles de formation et de recrutement imposent aux travailleuses et travailleurs d'obtenir une formation (c.-à-d., soit d'un collège, d'une université ou d'un autre prestataire de formation), puis d'être recrutés pour un poste pour lequel ils ont les compétences nécessaires. Des approches, comme le développement des talents axé sur la demande et l'embauche axée sur les compétences, remettent en question ces pratiques en maintenant des processus de formation actifs même après l'emploi et en veillant à ce que les employeurs soient activement impliqués dans la formation pertinente et la financent. Les données du Centre des Compétences futures et d'autres juridictions montrent que ces approches peuvent élargir le vivier de talents, ouvrir de nouvelles filières de talents pour les employeurs avec des candidates et candidats correctement qualifiés et réduire les coûts d'intégration. Une fois qu'une personne est embauchée, ces approches réduisent également les coûts de formation continue à long terme, ce qui entraine à la fois une plus grande satisfaction du personnel et des taux de rétention améliorés. En fin de compte, à mesure que les pénuries de main-d'œuvre s'atténuent, les entreprises peuvent s'éloigner de la gestion des défis de recrutement et se concentrer sur la rétention à long terme, la croissance de l'entreprise et l'innovation.

Favoriser une main-d'œuvre basée sur l'IA dans les PME canadiennes
L'IA transforme notre économie, notre société et notre main-d'œuvre à un rythme rapide. Il y a un consensus croissant sur le fait que l'IA apporte les plus grands avantages lorsqu'elle est intégrée dans les flux de travail en complément de l'expertise humaine. Bien que l'IA puisse être utilisée pour améliorer l'efficacité des tâches de routine, l'expertise humaine est essentielle dans des domaines, comme le leadership, la pensée critique, le contrôle de la qualité et la surveillance de l'éthique.

Le Centre des Compétences futures et ses partenaires ont exploré les compétences nécessaires pour créer une main-d'œuvre dotée d'IA ainsi que pour identifier les facteurs et les obstacles à l'adoption de l'IA dans les PME, y compris des études de cas d'utilisation réussie de l'IA par des PME. Nous avons également exploré l'adoption de l'IA dans les secteurs des finances, de l'électricité, de la santé, le secteur des arts et culturel, et le secteur public.

L'IA détient un potentiel non réalisé tout au long de la chaine de valeur, dans les opérations commerciales, la production, la conformité et la gestion des ressources humaines. Pourtant, dans un sondage mené en 2025 par le Diversity Institute auprès de 1 700 PME, moins d'une entreprise sur trois (28 %) a déclaré utiliser l'IA, et l'utilisation était axée sur des domaines spécifiques pour les outils de productivité, le marketing et la publicité, les ventes et les prévisions de ventes ou la conception de produits. Seules 4 % des entreprises ont déclaré utiliser des outils numériques dans la gestion des ressources humaines.

Développer des talents en fonction de la demande
Historiquement, la plupart des formations ont toujours été orientées en mettant l'accent général sur l'augmentation de l'offre globale d'éducation. Cette approche est sous-tendue par l'hypothèse que des niveaux croissants de capital humain se classeront en fonction des besoins variés requis par le marché du travail. Cependant, plutôt que de commencer par l'offre de main-d'œuvre, le développement des talents axé sur la demande commence par demander aux employeurs « De quelles compétences avez-vous besoin maintenant et de quoi pensez-vous avoir besoin à l'avenir » ? Les agences de main-d'œuvre et les établissements d'enseignement conçoivent ensuite ensemble la formation avec les employeurs pour produire des diplômées et diplômés qui possèdent ces compétences. Ces approches peuvent être utilisées en tandem avec des approches plus générales de l'offre éducative.

S'appuyant sur des données probantes externes prometteuses, le Centre des Compétences futures a investi dans plusieurs partenariats pour tester des approches axées sur les employeurs au Canada. Le Collège des sciences et technologies d'Eeyou Istchee, dirigé par la Nation crie de Chisasibi, au Québec, a utilisé une approche axée sur la demande pour codévelopper son certificat en pratique professionnelle avec les leaders locaux. Les employeurs régionaux ont identifié des lacunes critiques en matière de compétences, ce qui a conduit à un programme de formation collégial sur les compétences essentielles dans le milieu de travail, comme la littératie numérique, les communications d'entreprise et les relations avec la clientèle, permettant ainsi une augmentation de l'emploi local.

Bien que le Collège ait adopté cette approche de manière indépendante, il existe un cadre établi axé sur la demande appelé Talent Pipeline Management (TPM) développé par la US Chamber of Commerce Foundation. Le TPM comprend six étapes pour créer des chaines d'approvisionnement de travailleuses et travailleurs qualifiés basées sur la demande des employeurs, afin de connecter les étudiantes et étudiants et les personnes en recherche d'emploi à ces opportunités locales. Ces six étapes sont :

1. Organiser la collaboration des employeurs — Rassembler les entreprises pour définir les défis communs en matière de main-d'œuvre.
2. S'engager dans la planification de la demande — Projection des offres d'emploi et des besoins en compétences dans les entreprises.
3. Aligner et communiquer les exigences du poste — Créer un langage commun avec les prestataires de services éducatifs pour communiquer les compétences et les normes de performance professionnelle.
4. Analyser l'offre de talents — Cartographier les sources de talents actuelles et futures et identifier les goulots d'étranglement ou les lacunes.
5. Développer des chaines d'approvisionnement en talents — Développer des réseaux qui fournissent des talents, dans les écoles, les groupes communautaires et les agences.
6. S'engager dans l'amélioration continue — Suivre les performances et adapter le vivier de talents pour la résilience future.

Plusieurs projets soutenus par le Centre des Compétences futures utilisent des éléments du cadre TPM. Un programme pilote d'Invest Vancouver a testé une approche de formation professionnelle dans les secteurs de la technologie médicale et de la cybersécurité. Invest Vancouver a agi à titre d'organisateur régional pour coordonner un carrefour d'employeurs dans ces secteurs afin de concevoir avec eux un atelier de formation ciblé pour les personnes en recherche d'emploi qui souhaitaient faire la transition vers ces secteurs en croissance. Des éléments du modèle TPM sont également mis en œuvre dans le secteur minier par le Newfoundland and Labrador Workforce Innovation Centre (NLWIC). Trois employeurs définissent leurs besoins en compétences et travaillent avec des prestataires de services éducatifs pour créer des solutions de formation.

Dans chacun de ces cas, les intermédiaires locaux (comme Invest Vancouver et NLWIC) regroupent différents employeurs — y compris de grandes et petites entreprises — pour prévoir la demande dans une ou des régions ou un ou des secteurs particuliers. Ils négocient ensuite des relations avec les fournisseurs de formation locaux, y compris les établissements d'enseignement postsecondaire, afin d'identifier et/ou de développer des parcours viables pour les travailleuses et travailleurs en fonction de ces opportunités. Il en résulte des approches flexibles en matière de développement des talents, non liées à un seul établissement d'enseignement, qui peuvent s'adapter et évoluer selon les besoins, en réponse aux besoins locaux. Ce sont là les types de systèmes de main-d'œuvre résilients nécessaires pour former rapidement la main-d'œuvre aux nouvelles opportunités qui se profilent à l'horizon.

Catalyser les approches axées sur les compétences

Les approches axées sur les compétences prennent de l'ampleur comme moyen d'élargir, de diversifier et de développer le vivier de talents. Pour l'embauche, les approches basées sur les compétences reposent sur les compétences dont les personnes en recherche d'emploi ont besoin pour occuper un poste, plutôt que sur des titres de compétences, comme des diplômes universitaires ou des titres d'emploi antérieurs. Les approches axées sur les compétences créent des opportunités pour les travailleuses et travailleurs qui n'ont pas de qualifications formelles ou qui souhaitent faire la transition entre des secteurs.

Les approches axées sur les compétences reposent sur le signalement marqué des compétences. Les employeurs doivent définir clairement les compétences requises pour un poste, tandis que les personnes en recherche d'emploi doivent identifier leurs propres compétences et fournir des preuves vérifiables de leurs capacités. Au Canada, le signalement des compétences chez les personnes en recherche d'emploi a augmenté, mais, comme dans d'autres pays de l'OCDE, tend à se regrouper autour de deux types de compétences : l'expertise spécifique à l'industrie et les compétences d'affaires, comme la gestion de projet et la planification stratégique. Les compétences socioémotionnelles, les compétences numériques et les compétences de rupture liées au développement ou à l'application de nouvelles technologies sont moins fréquemment signalées.

Les associations sectorielles et les gouvernements sont bien placés pour créer des cadres normalisés d'aptitudes et de compétences (là où ils n'existent pas déjà) et/ou en favoriser l'adoption. Ces cadres permettent non seulement un meilleur signalement des compétences, mais fournissent également la base pour l'évaluation des compétences et la formation continue. Le Centre des Compétences futures a aidé ECO Canada à élaborer des cadres de compétences pour l'économie bleue, un secteur à fort potentiel de croissance qui représente une gamme de carrières axées sur les océans. Les cadres de compétences ont permis à ECO Canada d'offrir une formation pertinente, dans le but d'élargir le bassin de travailleuses et travailleurs de l'économie bleue. Depuis l'investissement initial du CCF, ECO Canada a vu une adoption enthousiaste du cadre, en particulier par plusieurs juridictions à l'extérieur du Canada qui cherchent à diversifier leurs ressources océaniques au-delà du tourisme et dans d'autres secteurs liés à la mer. De même, Compétences Transformation Alimentaire Canada (CTAC) a établi un Cadre d'apprentissage et de reconnaissance qui offre un parcours d'apprentissage clair sur les compétences du secteur dans l'ensemble du Canada. Le CTAC a utilisé ce cadre pour élaborer une formation pertinente pour les recrues, les travailleuses et travailleurs saisonniers, de première ligne et le personnel de supervision. Cette formation a été mise à l'essai en Nouvelle-Écosse, à l'Île-du-Prince-Édouard, au Nouveau-Brunswick, à Terre-Neuve-et-Labrador, avant de la diffuser de manière plus vaste.

D'autres approches mettent l'accent sur la reconnaissance des acquis, notamment le Cadre de reconnaissance des acquis et des compétences (RAC). Il définit un processus permettant d'identifier, de documenter et de valider les compétences d'une personne, acquises au moyen d'expérience de travail ou de vie, permettant aux personnes sans qualifications de participer au marché du travail. Les approches d'évaluation et reconnaissance des acquis préalables (ERA) seront essentielles pour intégrer les approches fondées sur les compétences dans l'ensemble de la main-d'œuvre canadienne.

Inciter les employeurs à investir dans la formation

Les employeurs qui investissent dans la formation de la main-d'œuvre peuvent s'attendre à une meilleure productivité du travail, un roulement plus faible et une plus grande capacité d'innovation en affaires. Pourtant, la décision d'investir n'est pas simple, car le rendement du capital investi n'est souvent pas évident, en particulier pour les PME. Il y a des préoccupations légitimes en ce qui concerne le coût d'opportunité du temps que les travailleuses et travailleurs passent en formation, la disponibilité d'une formation pertinente, l'incertitude quant à la valeur de la formation et la crainte de perdre du personnel hautement qualifié au profit de concurrents.

Le Centre des Compétences futures a examiné les moyens de surmonter ces obstacles et de mieux inciter les employeurs à investir dans la formation. Une approche consiste à faire en sorte que des organisations intermédiaires coordonnent les efforts entre les parties prenantes — tout comme le fait l'initiative Talent Pipeline Management — pour agréger la demande de plusieurs employeurs. Cela permet la création et/ou l'amélioration de programmes de formation, en allégeant le fardeau individuel des entreprises. Malheureusement, la plupart des fonds de développement des compétences vont directement aux organisations qui dispensent des formations plutôt qu'aux intermédiaires qui coordonnent la demande. Il y a peu de soutien pour l'agrégation de la demande et un accent disproportionné sur les prestataires de formation, ce qui entraine la présence de nombreux prestataires de formation, mais peu de soutien structurel pour coordonner, rationaliser et agréger dans de nombreuses entreprises.

Il y a une gamme d'autres approches qui pourraient également soutenir et encourager les investissements des employeurs en main-d'œuvre. Dans les modèles de rémunération à la performance, les organisations sont remboursées pour les coûts de formation une fois que les objectifs d'apprentissage spécifiques sont atteints. Un projet multiphase financé par le Centre des Compétences futures a testé cette approche, en commençant par un projet pilote avec des PME du secteur manufacturier, puis en l'étendant à plusieurs autres secteurs. Le projet a remboursé aux employeurs jusqu'à 70 % des coûts de formation (jusqu'à un maximum de 3 000 $ par personne) et jusqu'à 1 200 $ pour le temps passé en formation. Quatre-vingt-onze pour cent des employeurs participants ont convenu qu'ils étaient plus susceptibles d'investir dans la formation à l'avenir, et 93 % ont déclaré qu'ils étaient plus susceptibles d'offrir des programmes de formation à leur personnel. Et enfin, une taxe de formation des employeurs, qui est une redevance imposée par le gouvernement aux entreprises admissibles, met en commun des fonds qui sont ensuite utilisés pour la formation de la main-d'œuvre. De tels prélèvements ont été utilisés au Québec, en Irlande et en Allemagne, avec divers rapports d'efficacité à ce jour.

Retenir et faire progresser une main-d'œuvre diversifiée
Les organisations ayant un leadership diversifié et de solides politiques d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) ont tendance à surpasser leurs pairs en termes de rentabilité, d'attraction de talents et de satisfaction du personnel. Grâce à des investissements dans de nombreux projets et recherches, le Centre des Compétences futures a accumulé un ensemble de connaissances sur ce qui fonctionne pour soutenir les groupes méritant l'équité dans le milieu de travail, y compris les personnes nouvellement arrivées, les peuples autochtones et les travailleuses et travailleurs racisés.

Dans le cadre de plusieurs projets, le Centre des Compétences futures et ses partenaires ont testé différentes approches. De nombreuses initiatives comprenaient des soutiens globaux adaptés aux besoins des travailleuses et travailleurs, des programmes de mentorat et d'autres activités de réseautage et de développement du capital social, une formation sur la culture en milieu de travail et un engagement direct auprès des employeurs dans des secteurs, comme la construction et la cybersécurité.

✔ Ce que nous apprenons

Pour les PME, l'adoption de l'IA est plus réussie lorsqu'elle est progressive, pratique et soutenue par des partenariats

Les PME peuvent prendre des mesures significatives pour intégrer l'IA — même par étapes progressives plutôt que par une transformation majeure — et tirer parti de l'expertise externe pour le faire. Grâce à des organisations, comme des fournisseurs de technologie, des associations sectorielles ou des établissements d'enseignement, les PME peuvent accéder à une expertise et à une infrastructure qui seraient trop coûteuses à développer à l'interne. Ces partenariats peuvent aider à démystifier l'adoption de l'IA et fournir des compétences et des capacités en IA. Il existe également des parcours de formation gratuits ou à faible coût pour développer une base de compétences en innovation en IA sans un budget de formation important.

Les PME peuvent commencer là où l'IA soulage le plus la pression sur les tâches de routine, comme la personnalisation du marketing, la planification automatisée ou le contrôle de la qualité basé sur l'IA. Pour renforcer les capacités et minimiser les coûts, il peut être plus efficace de former le personnel existant à devenir des utilisatrices et utilisateurs d'IA pour gérer et contrôler les outils automatisés que d'embaucher des développeuses et développeurs spécialisés, car le personnel existant connait les contextes institutionnels et opérationnels.

Les études de cas des PME montrent déjà des résultats mesurables dans l'adoption de l'IA dans les PME, dans plusieurs secteurs, dans des domaines, comme les opérations, le contrôle de la qualité, la formation, la conformité et le marketing. Par exemple, en automatisant les tâches répétitives, Pièces d'autos Fernand Bégin, un magasin de pièces d'automobiles au Québec, a amélioré l'efficacité des processus de 20 % et réduit les coûts de main-d'œuvre de 15 %. Grâce à un contrôle de qualité basé sur l'IA, le producteur de pommes de terre Patates Dolbec a augmenté la précision du tri de 70 % à 95 %. En marketing et en vente, l'IA permet aux petites entreprises de rivaliser avec les grands acteurs en personnalisant la sensibilisation. JENNY BIRD, un détaillant de bijoux en ligne a vu une croissance de 8,5 % des revenus de la vente incitative en utilisant des approches de marketing IA.

La formation axée sur la demande offre de multiples avantages aux employeurs et aux travailleuses et travailleurs

Une approche axée sur la demande produit des diplômées et diplômés ayant des compétences qui correspondent aux besoins de l'employeur. Dans le cadre du partenariat du Centre des Compétences futures avec le Collège d'Eeyou Istchee, la contribution des employeurs a directement conduit à un programme de formation aux compétences essentielles dans le milieu de travail. Les employeurs ont signalé des améliorations immédiates du rendement au travail, du professionnalisme et de la collaboration chez les travailleuses et travailleurs. Ils et elles ont eux-mêmes signalé des gains en compétences numériques, en écriture, en littératie comptable, en présentations, en travail d'équipe et en ce qui concerne leur confiance globale.

Le CCF a également constaté des effets prometteurs lorsqu'il a travaillé avec des organisations intermédiaires pour orchestrer les connexions entre les employeurs (la demande) et les prestataires de formation (l'offre). Le projet pilote avec Invest Vancouver comme intermédiaire a montré que les modèles axés sur la demande peuvent également aider les travailleurs et travailleurs d'autres secteurs à faire la transition vers les technologies médicales. Dans le mois qui a suivi une brève formation offerte à 114 participantes et participants, 26 % ont franchi les étapes finales de recrutement avec un employeur de premier plan de manière accélérée. Le modèle était également inclusif, 87 % des participantes et participants s'identifiant comme membres de groupes méritant l'équité.

Aux États-Unis, les entreprises qui ont adopté le cadre de gestion des viviers de talents (Talent Pipeline Management — TPM) ont enregistré un rendement du capital investi élevé. Le modèle TPM améliore les taux de rétention, réduit les coûts d'intégration et permet aux candidates et candidats qualifiés d'accéder rapidement à des postes pour lesquels la demande est élevée. Consumers Energy au Michigan est une des réussites les plus connues du modèle TPM. En 2015, l'entreprise était confrontée à des départs à la retraite et à une pénurie de candidates et candidats qualifiés. Elle a travaillé avec des fournisseurs pour aligner la formation sur les compétences techniques dont les travailleuses et travailleurs des lignes électriques et de gaz avaient besoin sur le terrain. Parmi les stagiaires embauchés, il y a eu un taux de rétention après embauche de 98 %. La société a estimé les économies de coûts d'intégration à 30 000 $ par embauche.

Le recrutement axé sur les compétences crée des viviers de talents plus vastes et plus inclusifs
L'embauche axée sur les compétences a fait des percées au Canada parmi les grands employeurs du secteur bancaire, de la technologie et du commerce de détail, par exemple la Banque Royale du Canada et Shopify. Certains combinent également des éléments de formation axée sur la demande. Le recrutement basé sur les compétences offre un potentiel énorme pour remédier aux pénuries de main-d'œuvre critiques au-delà de ces secteurs.

Des données probantes provenant d'autres juridictions soutiennent cette approche. En 2022, l'État américain du Maryland a éliminé les exigences en matière de diplômes pour de nombreux postes du gouvernement de l'État. Dans les six mois qui ont suivi, il y a eu une augmentation de 34 % des demandes d'emploi des travailleuses et travailleurs du programme Skilled Through Alternative Routes. En l'absence de diplômes, ces travailleuses et travailleurs ne se qualifiaient pas auparavant pour ces emplois malgré qu'ils avaient les compétences nécessaires. Le changement a finalement conduit à l'embauche de milliers de candidates et candidats — dont beaucoup n'auraient autrement jamais été pris en compte.

Un autre exemple vient de Siemens Energy & Automation, qui a remplacé les CV par des évaluations des compétences basées sur l'IA pour le recrutement. Ce changement a réduit le temps d'embauche de 150 à 60 jours et a abouti à des listes restreintes d'embauche ayant un équilibre de 50-50 entre les genres pour des postes qui avaient toujours été dominés par les hommes. Chaque personne embauchée dans le cadre de cette approche a été retenue au-delà de la barre des 14 mois.

Les cadres de compétences sont des outils pour soutenir les approches axées sur les compétences
Bien que les grandes entreprises soient mieux placées pour identifier des compétences spécifiques pour différents postes, cette tâche est plus difficile pour les PME, car beaucoup manquent de soutien en RH et s'appuient souvent sur des réseaux informels pour identifier les talents. Des cadres normalisés d'aptitudes et de compétences peuvent combler cette lacune.

Plusieurs projets du Centre des Compétences futures et de partenaires montrent comment cela est possible. ECO Canada a entrepris un vaste engagement dans l'ensemble de l'économie bleue pour créer des profils de compétences nationaux pour six secteurs, allant du transport maritime et du tourisme côtier aux minéraux et ressources en mer. Le Diversity Institute a créé un cadre de compétences en IA à trois niveaux qui décrit l'éventail des compétences et des aptitudes en IA, de la littératie fondamentale à l'expertise avancée. Ce cadre de compétences en IA a maintenant été largement adopté par le gouvernement fédéral dans le cadre de la stratégie l'IA pour tous.

Les profils de compétences de l'économie bleue offrent un aperçu de ce qui est possible lorsqu'un secteur en croissance a des paramètres de main-d'œuvre clairs : les profils établissent des repères clairs et standardisés pour un vaste éventail d'emplois dans chacun des six secteurs de l'économie bleue. Ils sont destinés à être la base de programmes de formation, de certifications et de programmes de reconnaissance des compétences alignés sur les exigences de l'industrie. Les profils permettent également aux employeurs d'évaluer les candidates et candidats en fonction de compétences spécifiques au poste et aux personnes en recherche d'emploi de suivre une formation adaptée à la demande. Jusqu'à présent, les normes de compétences d'ECO Canada ont connu un grand succès auprès des employeurs, des établissements de formation et même dans les stratégies d'investissement sectorielles à l'échelle internationale.

Inciter les employeurs à investir dans la formation
Le Centre des Compétences futures s'intéresse vivement à la manière de mieux inciter les employeurs à investir dans la formation et le développement de la main-d'œuvre. Un projet pilote avec le consortium pour l'excellence manufacturière a testé un modèle de rémunération à la performance qui a permis d'obtenir une participation élevée, des résultats mesurables et des avantages durables pour les entreprises et les travailleuses et travailleurs, en fonction de résultats en trois phases. En particulier, 92 % des employeurs participants ont déclaré que les incitations facilitaient l'investissement de temps dans la formation en offrant un remboursement allant jusqu'à 70 % des coûts. En outre, 91 % des employeurs ont déclaré qu'ils étaient plus susceptibles d'investir dans la formation à l'avenir.

Un sondage de suivi auprès du personnel ayant participé a révélé que 30 % des personnes ont reçu une augmentation de salaire et 23 % ont été promues à la fin de la formation. Les employeurs ont signalé des processus opérationnels améliorés, notamment une meilleure normalisation du flux de travail, une réduction des erreurs et une réduction des coûts de manutention des matériaux. En exigeant aussi un investissement des employeurs, cette approche a favorisé des niveaux plus élevés de responsabilité et d'engagement, une garantie que les employeurs s'impliquaient dans le succès de la formation.

Bien que les groupes méritant l'équité bénéficient de stratégies de rétention et d'avancement similaires, ces approches doivent être personnalisées pour répondre aux besoins uniques de chaque groupe
Le terme « groupes méritant l'équité » reflète un ensemble diversifié de travailleuses et travailleurs confrontés à des défis distincts dans le milieu de travail. Il y a des approches communes et pratiques pour soutenir la rétention et l'avancement de ces différents groupes, lesquelles devraient être adaptées à leurs besoins spécifiques. À ce jour, une grande partie de l'accent mis sur les groupes méritant l'équité s'est concentré sur le recrutement et la rétention des travailleuses et travailleurs, et il y a eu moins d'interventions portant sur l'avancement professionnel. Voici quelques-unes des leçons apprises :

- **Formation des gestionnaires directs :** Les gestionnaires jouent un rôle central dans la facilitation ou l'obstruction de la croissance de carrière. Pourtant, la plupart ne sont pas équipés pour diriger de manière inclusive. Une formation ciblée les aiderait à diriger de manière inclusive et à soutenir activement la croissance des membres de leur équipe.
- **Développement des compétences avec des soutiens enveloppants :** L'ensemble des employées et employés apprécient le soutien de l'employeur pour le développement des compétences, et certaines personnes bénéficient de soutiens globaux supplémentaires. Pour les personnes autochtones, les ressources holistiques qui abordent les impacts de la discrimination et des traumatismes intergénérationnels aident à favoriser l'appartenance et l'inclusion

organisationnelle. Pour les travailleuses et travailleurs en milieu de carrière, les programmes de formation qui combinent les compétences techniques avec le renforcement de la confiance et l'accompagnement de carrière sont importants. L'accompagnement individuel dédié est un des principaux moteurs de la rétention en milieu de travail pour ce groupe.

- **Mentorat et parrainage** : Le mentorat culturellement sensible est important pour le counselling, l'orientation et le développement de réseaux professionnels. Pour les personnes nouvellement arrivées, le mentorat peut aider à renforcer leur capital social et à surmonter l'obstacle de l'inexpérience canadienne. Pour les Autochtones, le mentorat peut aider à naviguer dans les structures de l'entreprise et la progression des salaires. Le parrainage — qui implique des membres de la haute direction qui défendent activement et font la promotion de divers candidats et candidates dans les espaces de prise de décision clés — est également efficace pour faire progresser les travailleuses et travailleurs vers des postes de leadership.
- **Des cheminements de carrière clairs vers l'avancement** : La transparence en ce qui concerne les opportunités d'évolution de carrière demeure un enjeu majeur. Les travailleuses et travailleurs des groupes méritant l'équité ont décrit leur exclusion des opportunités de parrainage, des cheminements de carrière peu clairs et des gestionnaires favorisant des collègues qui leur ressemblent plus. La transparence se produit grâce à des programmes de mentorat et de leadership ouverts offerts à tout le personnel qualifié et à la création de critères de promotion définis, plutôt que de sélectionner des candidats en vase clos.

Pourquoi c'est important

Il est essentiel d'aligner le développement des compétences sur la demande de main-d'œuvre pour répondre aux ambitions nationales du Canada. Le développement de nos grands projets, la résolution de la crise du logement et le maintien de la compétitivité mondiale en matière d'adoption de l'IA dépendent tous d'une main-d'œuvre qui n'existe pas actuellement à l'échelle requise.

Les pressions sur le marché du travail sont les plus aiguës dans les secteurs qui bâtissent l'avenir du Canada : la construction, les soins de santé, la fabrication et les industries à forte croissance, comme l'exploitation minière et l'énergie propre. Sans mettre l'accent sur une meilleure harmonisation des compétences des travailleuses et travailleurs avec la demande croissante dans ces domaines, l'écart entre les demandes de main-d'œuvre et les talents disponibles continuera de se creuser.

Les gouvernements jouent un rôle essentiel dans la normalisation des cadres de compétences pour améliorer la confiance et la comparabilité sur le marché du travail. Les responsables politiques peuvent encourager la définition de repères normalisés pour les postes et encourager leur utilisation comme base pour la formation et la certification. Les responsables politiques peuvent également donner la priorité à l'investissement dans des systèmes robustes d'évaluation et de reconnaissance des compétences pour valider les apprentissages acquis grâce à l'expérience de travail ou de vie, ce qui permettra une plus grande mobilité entre les secteurs.

Les institutions publiques peuvent donner l'exemple et utiliser des pratiques axées sur les compétences dans leur propre recrutement. Par exemple, cela pourrait inclure la suppression des exigences de diplôme inutiles pour des postes dans la fonction publique — comme on le voit dans des juridictions comme le Maryland — pour renforcer la confiance dans l'approche axée sur les compétences et encourager son adoption par le secteur privé.

Pour inciter les employeurs à investir dans la formation, les responsables politiques doivent trouver de nouveaux leviers pour encourager les entreprises, en particulier les PME, à traiter les compétences comme un atout stratégique digne d'investissement. Continuer à explorer des approches de rémunération au rendement, où les organisations sont remboursées après avoir atteint des objectifs de compétences spécifiques, peut réduire le risque financier pour les petites entreprises. Investir dans des intermédiaires qualifiés qui peuvent aider à coordonner la formation entre les groupes de PME permettrait d'alléger une partie de la charge administrative et des risques associés à la formation pour les PME.

Enfin, pour permettre ces changements, il faut s'attaquer aux problèmes systémiques qui empêchent la pleine participation de la main-d'œuvre. La législation et les rapports obligatoires sur la diversité peuvent aider à réduire les obstacles systémiques à l'avancement des groupes méritant l'équité. Le soutien continu à des soutiens globaux pour répondre aux besoins des individus est essentiel pour faire de réels progrès.

Alors que le gouvernement fédéral déploie le Fonds d'innovation pour la main-d'œuvre sectorielle pour aider les secteurs clés à se développer, il est essentiel que ce programme ne commence pas à partir de zéro. Il existe de nombreux modèles, approches et ressources à utiliser, et le repilotage d'approches éprouvées fera perdre un temps et des efforts précieux. Pour obtenir le meilleur rapport qualité-prix, et compte tenu de l'urgence de nos ambitions nationales, le Fonds d'innovation pour la main-d'œuvre sectorielle doit se concentrer sur des projets où les employeurs sont directement impliqués, et qui visent à mettre en œuvre des solutions éprouvées pour régler les problèmes du monde réel. Des approches, comme la gestion du vivier de talents, la rémunération à la performance et l'agrégation de la demande, ainsi que l'exploitation des données probantes existantes, du matériel et des pratiques établies autour des soutiens globaux, contribueront à accélérer l'action.

Grâce à une action coordonnée pour combler le déficit de compétences aujourd'hui, nous construisons une main-d'œuvre résiliente et adaptable prête à alimenter la croissance à long terme et la compétitivité mondiale du Canada pour les années à venir.

Les projets de ce rapport

Un modèle de rémunération en fonction du rendement pour la formation professionnelle Social Research and Demonstration Corporation, Excellence in Manufacturing Consortium.

De meilleures transitions sur le marché du travail pour la main-d'œuvre en milieu de carrière. Centre des Compétences futures

Cheminements professionnels bleus — Transitions de carrière vers l'économie bleue durable, Signal49 Research (anciennement le Conference Board du Canada)

Combler les lacunes en matière de compétences en IA au sein des petites et moyennes entreprises canadiennes. Diversity Institute, Centre des Compétences futures, Magnet.

Développement de carrière pour les professionnels immigrés (DCPI), Toronto Region Immigrant Employment Council.

Élaboration des normes professionnelles nationales du Canada pour une économie bleue durable. Environmental Careers Organization Canada (ECO Canada) Centre des Compétences futures.

PrioritéDiversité : Obstacles et leviers à l'avancement des groupes visés par des mesures d'équité. Diversity Institute, Centre des Compétences futures, Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, Université du Manitoba, Women in Communications and Technology.

L'engagement efficace des employeurs dans le développement des compétences — De la rhétorique aux solutions. Centre des Compétences futures.

Préparer l'avenir de la main-d'œuvre du secteur de la transformation des aliments et des boissons. Compétences Transformation Alimentaire Canada.

Les peuples autochtones en milieu de travail : l'IA, l'emploi et la formation. Diversity Institute, Environics Institute, Centre des Compétences futures.

Invest Talent : faire du Grand Vancouver un pôle d'emploi majeur. Invest Vancouver, Centre des compétences futures.

Certificat de pratique professionnelle : Propulser les carrières grâce aux compétences professionnelles essentielles. Collège des sciences et de la technologie d'Eeyou Istchee, Centre des Compétences futures.

Sondage sur l'emploi et les compétences. Environics Institute for Survey Research, Centre des Compétences futures, Diversity Institute.

Des questions sur notre travail ? Souhaitez-vous avoir accès à un rapport en anglais ou en français ? Veuillez contacter communications@fsc-ccf.ca.

Funded by the Government of Canada's Future Skills Program

Canada

Ce rapport a été produit sur la base de projets financés par le Centre des compétences futures (CCF), avec le soutien financier du gouvernement du Canada. Les opinions et interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

© Copyright2026 – Future Skills Centre / Centre des Competences futures