



10 OBSTACLES
à la compétitivité

**PALLIER LA PÉNURIE DE COMPÉTENCES :
DES PISTES POUR LES PETITES ENTREPRISES**

Février 2013

**Rapport du Symposium sur les compétences et les petites entreprises
tenu le 14 novembre 2012 à Toronto**

Préparé par



GLOBAL PUBLIC AFFAIRS
FROM INSIGHT TO IMPACT

pour la Chambre de commerce du Canada

REMERCIEMENTS

Merci beaucoup à tous les participants – les propriétaires et les gestionnaires de petites entreprises, les conférenciers et les intervenants – qui sont venus de tous les coins du pays pour assister au symposium. Nous apprécions vos contributions.

Je remercie l'équipe de Global Public Affairs, qui a géré l'événement et rédigé le rapport, notamment Elizabeth Wagdin, John Allen, Dana O'Born et Nicole Foster Woollatt ainsi que Sarah Anson-Cartwright de la Chambre de commerce du Canada, dont le leadership en matière de compétences nous aide à faire changer les choses.

Le projet de symposium a été rendu possible grâce aux fonds du Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles de Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Le projet a tiré profit des conseils et de la participation de fonctionnaires du Ministère, y compris le sous-ministre délégué Ron Parker. Merci aux membres du groupe de travail de RHDCC, dont François Lamontagne, Jeremy McLay, Valencia da Silva, Dimitri Koutras, Phil Mickle et Ramona McDowell.



Grâce au financement du Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles, gouvernement du Canada.

TABLE DES MATIÈRES

<u>Introduction</u>	<u>3</u>
<u>Message du président</u>	<u>5</u>
<u>Mise en contexte</u>	<u>7</u>
<u>Motivation de l'investissement en formation</u>	<u>11</u>
<u>Obstacles à la formation</u>	<u>13</u>
<u>Recommandations</u>	<u>16</u>
<u>Feuille de route</u>	<u>24</u>
<u>Annexe A : Programme du symposium</u>	<u>28</u>
<u>Annexe B : Participants au symposium</u>	<u>31</u>
<u>Annexe C : Biographies des conférenciers du symposium</u>	<u>35</u>

INTRODUCTION

Projet de symposium

En raison du ralentissement de la croissance de la main-d'œuvre, de la faible croissance de la productivité et d'une non-concordance entre l'offre et la demande en matière de compétences, le Canada doit s'attaquer à sa pénurie de compétences s'il souhaite maintenir et faire croître son économie.

Dès le lancement de l'initiative sur les compétences de la Chambre de commerce du Canada, il a semblé que le Canada devait mettre à niveau les compétences de sa main-d'œuvre nationale, même si les employeurs tirent profit du rôle nécessaire que les travailleurs immigrants jouent pour combler les pénuries de compétences et de main-d'œuvre.

Les petites et moyennes entreprises (PME) constituent le principal type d'entreprises de l'économie du pays et représentent la moitié des emplois dans le secteur privé. Elles forment également la majorité des membres du réseau national de chambres de commerce locales. L'ampleur des PME membres et leur engagement par l'entremise des chambres locales sont l'une des caractéristiques définissant la Chambre de commerce du Canada.

À l'évidence, un plan visant à relever le niveau de la main-d'œuvre canadienne doit mettre l'accent sur les PME. En même temps, celles-ci ont besoin de faire connaître leurs difficultés en matière de compétences et de formation, d'en apprendre sur les pratiques exemplaires et de travailler avec d'autres intervenants afin de trouver des solutions en vue de surmonter les obstacles en lien avec les ressources humaines et d'améliorer leur compétitivité.

Le symposium sur les compétences et les petites entreprises a offert une occasion unique d'étudier les questions de l'amélioration des compétences et de la formation dans les PME. En partenariat avec Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) et grâce au financement du Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles du Ministère, la Chambre de commerce du Canada a organisé un forum d'une



L'honorable Diane Finley, Ministre des Ressources humaines et du Développement des compétences prononce un discours.

journee qui a réuni divers intervenants et leur a permis de se connaître — des petites entreprises, des chambres locales, des associations de secteur ainsi que des communautés d'apprentissage et de formation.

Le symposium a eu lieu le 14 novembre 2012 au centre-ville de Toronto. Parmi les 75 participants, citons 40 propriétaires ou gestionnaires de PME provenant de sept provinces, 25 représentants de parties intéressées, y compris deux sous-ministres provinciaux, quatre fonctionnaires de RHDCC (en plus des conférenciers), quatre représentants d'organisations vouées à la formation et aux ressources humaines et 15 représentants d'associations industrielles, de conseils sectoriels et d'organisations vouées aux compétences et à l'alphabétisation; et 10 conférenciers ayant une expérience en la matière. Consultez l'annexe B pour voir la liste complète des participants.

Objectifs du symposium

Le symposium visait les objectifs qui suivent :

- Établissement de **liens** : Établir des liens entre les PME, les communautés d'apprentissage et d'autres intervenants, y compris RHDCC et d'autres spécialistes du domaine.
- Échange **d'information entre les intervenants** : Faciliter la discussion stratégique entre les principaux intervenants à propos des mesures proposées afin de surmonter les difficultés en matière de compétences, en tirant profit des pratiques exemplaires et de l'innovation au Canada et à **l'étranger**, et en faisant avancer les conclusions de projets de recherche.
- **Formation des employés des PME** : Favoriser les occasions d'accroître la formation des employés, en particulier dans les PME, y compris en présentant des pratiques innovatrices et exemplaires.
- **Accent sur les compétences essentielles** : Mettre l'accent notamment sur la littératie et les compétences essentielles, reconnaissant que certains employés ont un niveau de compétences insuffisant à cet égard.

Programme et format du symposium

Le symposium combinait un programme officiel offrant des possibilités de discussions en petits groupes ainsi que des commentaires rédigés sur des feuilles de travail remises à chaque table. Les résultats des discussions des tables rondes et les réponses des participants inscrites sur les feuilles de travail sont inclus dans le présent rapport.

Le programme officiel du symposium incluait les allocutions de l'honorable Diane Finley, ministre des Ressources humaines et du Développement des compétences, et de Craig Wright, premier vice-président et économiste en chef du Groupe financier RBC, ainsi que de trois groupes de discussion sur les thèmes qui suivent : 1) Plaidoyer pour l'investissement en formation et en perfectionnement

des compétences ; 2) Pratiques exemplaires et innovation en formation et en perfectionnement des compétences et 3) Prochaines étapes et exploration d'options. Consultez l'annexe A pour prendre connaissance du programme complet du symposium.

Le présent rapport est tiré des présentations et des allocutions ainsi que des commentaires que les participants ont formulés tout au long de la journée, et de leurs feuilles de travail.

Objectifs du présent rapport

Le présent rapport comporte des recommandations pour pallier la pénurie de compétences que connaissent les petites entreprises du Canada. Les objectifs que voici ont été fixés à la suite de consultations précédentes au cours desquelles les pénuries ont été définies :

1. Proposer des mesures en vue d'accroître la formation et d'encourager la mise à niveau des compétences des employés dans les petites et moyennes entreprises ;
2. Formuler des recommandations stratégiques en vue de soutenir l'objectif visant à encourager les PME à mettre l'accent sur la formation ;
3. Mettre en évidence les pratiques exemplaires tout en allégeant les pressions sur les compétences, en particulier au moyen de la formation.

Le symposium visait à s'établir comme la pierre d'assise des mesures individuelles et collectives en vue d'aborder les questions de compétences dans les PME canadiennes.

Au cours de cette année et des années à venir, la Chambre de commerce du Canada travaillera de concert avec ses sociétés et associations membres, le réseau de chambres, le gouvernement et d'autres intervenants afin de remédier à la pénurie de compétences. Étant donné l'importance des petites entreprises pour l'économie du pays, il est crucial que les PME accroissent leur formation et mettent à niveau les compétences des employés.

MESSAGE DU PRÉSIDENT



La pénurie croissante de compétences du Canada présente une menace sérieuse à la prospérité de notre pays. En 2012, et encore en 2013, la crise de compétences figurait et figure encore en tête de liste des *10 obstacles à la compétitivité* du Canada.

Lorsque je m'adresse aux membres de tout le pays, j'entends des récits de première main sur la façon dont la pénurie de compétences mine leur capacité à demeurer compétitifs et à croître. Presque toutes les entreprises sont touchées par les problèmes de ressources humaines, mais les besoins des petites et moyennes entreprises sont différents de ceux des grandes entreprises.

Pour paraphraser Craig Wright, premier vice-président et économiste en chef du Groupe financier RBC, « les petites entreprises *incarnent* l'économie canadienne ». En effet, les PME comptant moins de 100 employés représentent presque 98 % des entreprises du Canada.¹

Le symposium nous a offert la possibilité d'attirer l'attention sur les petites et moyennes entreprises ainsi que d'explorer leurs problèmes et leurs besoins. Plus important encore, grâce à l'aide financière du gouvernement du Canada, il nous a permis d'inviter les PME à participer à un dialogue avec les intervenants et le gouvernement.

Le gouvernement fédéral a signalé que la pénurie de compétences constituait un enjeu crucial. Au symposium, l'honorable Diane Finley, ministre des Ressources humaines et du Développement des

compétences, a mentionné que la responsabilité de remédier à la pénurie de compétences n'incombait pas uniquement au gouvernement. Je suis entièrement d'accord.

Le problème des compétences n'appartient à personne, et aucune entité — qu'il s'agisse du gouvernement, des entreprises ou du secteur de l'éducation — ne peut le résoudre seule. Le sous-ministre délégué Ron Parker a mentionné que, pour faire avancer l'enjeu des compétences, il fallait réunir les entreprises, les établissements d'enseignement et de formation, les travailleurs et les responsables des politiques, qu'ils fassent partie ou non du gouvernement.

Le symposium a permis d'entendre une foule d'experts ayant des arguments soutenant l'importance de la formation et la meilleure façon de l'offrir aux petites entreprises pour qu'elle ait des retombées. Par exemple, un conférencier a montré que l'investissement en formation accroît le maintien des employés plutôt que d'ouvrir la porte au débauchage.

L'investissement en formation n'est pas une fin en soi ; il s'agit d'un outil visant à renforcer le succès des entreprises. Dans les efforts des entreprises pour accroître leur productivité ou innover, la formation représente un outil essentiel. Cette opinion se fonde sur les conclusions d'un rapport international du Programme de développement économique et de création d'emplois locaux (LEED) de l'OCDE. Le professeur Paul Bélanger a souligné que les PME devaient innover afin d'être concurrentielles et de croître, ce qui, à son tour, crée une demande pour le perfectionnement des compétences.

¹ Gouvernement du Canada. *Principales statistiques relatives aux petites entreprises – Juillet 2012 – Points saillants*. www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/02713.html.

En ce qui a trait à l'avènement de la formation en ligne, nous avons entendu Emad Rizkalla, président de Bluedrop Performance Learning, à propos de la séparation croissante de l'apprentissage numérique entre les grandes et les petites entreprises. Il a soutenu que cette division minait la productivité des petites entreprises en nuisant à leur capacité d'embaucher, de retenir et de former le personnel. Il a été l'un des conférenciers qui ont communiqué des méthodes innovatrices et inspirantes sur la formation dans les petites entreprises.


Le message dominant du symposium était qu'il n'est pas facile pour les petites entreprises d'organiser et de financer la formation des travailleurs en poste. La difficulté pour le gouvernement, ainsi que pour la Chambre de commerce du Canada, est de décider de la façon d'aider les petites entreprises à s'acquitter de cette tâche.

Au cours du symposium, nous avons demandé aux PME participantes d'exprimer leurs besoins pour traiter les pénuries de compétences, et ce qui leur permettrait d'offrir de la formation aux employés et de soutenir leurs objectifs d'entreprise.

Les recommandations qui ont émané du symposium ont permis à la Chambre de commerce du Canada de mettre l'accent sur la défense des petites entreprises au moment où elles abordent leurs besoins en formation. Le présent rapport comprend une feuille de route destinée aux PME membres et aux chambres de commerce afin de traiter les difficultés de main-d'œuvre et de formation. Il s'agit d'une boîte à outils servant à mettre à niveau les capacités de la population active existante, en particulier chez les petites entreprises.

Comme pays, nous n'arrivons pas à satisfaire nos besoins — actuels et futurs. Toutefois, à titre d'entreprises et d'intervenants, si nous prenons le temps de nous écouter et en apprenons des pratiques exemplaires et des résultats d'initiatives précédentes, nous pouvons améliorer la boîte à outils ensemble. La prochaine étape consiste à avancer et à agir, la feuille de route en main.

Je vous remercie de votre collaboration comme membres de la Chambre de commerce du Canada, entreprises et autres intervenants qui souhaitent pallier la pénurie de compétences des petites entreprises et accroître la prospérité pour tous les Canadiens.

A handwritten signature in black ink that reads "Perrin Beatty". The signature is written in a cursive, flowing style.

*L'honorable Perrin Beatty
Président et chef de la direction de la Chambre de
commerce du Canada*

MISE EN CONTEXTE

Les difficultés liées aux compétences du Canada sont les principaux enjeux économiques auxquels le pays est confronté, et continueront à l'être pendant les années à venir. Parmi les 10 obstacles à la compétitivité soulevés par la Chambre de commerce du Canada, la crise des compétences figure en tête de liste des priorités des membres. Deux principales tendances créent actuellement des pénuries de compétences et de main-d'œuvre. La première est le vieillissement de la population et le départ à la retraite des *baby-boomers*. Selon les perspectives économiques à long terme du Conference Board du Canada, d'ici 2025, un Canadien sur cinq aura 65 ans ou plus². La deuxième tendance est le fait que les emplois sont de plus en plus spécialisés, ce qui exige des travailleurs plus scolarisés et qualifiés.

Il est clair que la pénurie grandissante de travailleurs qualifiés et la non-concordance croissante entre l'offre et la demande en matière de compétences se sont transformées en une crise de compétences qui nuit à l'économie canadienne. Lorsque la Chambre de commerce du Canada a établi ses priorités pour aborder la pénurie de compétences, la mise à niveau des compétences de la main-d'œuvre locale constituait une préoccupation essentielle. Le projet de symposium a permis de mettre l'accent sur les besoins en compétences et en formation des petites entreprises.

Importance des PME

Les petites entreprises forment l'épine dorsale des collectivités partout au Canada et font partie intégrante de l'économie et du tissu social du pays. Au Canada, presque 98 % des entreprises, à savoir un peu plus de un million, sont petites et comptent moins de 100 employés³. (Industrie Canada définit les entreprises moyennes comme celles comptant moins de 500 employés.) Environ cinq millions de personnes travaillent dans des petites entreprises, c'est-à-dire presque la moitié de la population active du secteur privé⁴.



2 Conference Board du Canada. *Canadian Outlook Long-Term Economic Forecast* : 2010. Mars 2010.

3 Gouvernement du Canada. *Principales statistiques relatives aux petites entreprises – Juillet 2012 – Points saillants*. www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/02713.html.

4 *Ibid.*

Relever le défi des compétences

Aucune stratégie sur les compétences à l'échelle nationale ne serait complète si elle ne traitait pas de la pénurie de compétences ressentie vivement par les PME. En plus d'offrir de l'emploi à une part assez importante de la population, elles contribuent à l'innovation et à la compétitivité de l'ensemble de l'économie. En outre, ce seraient elles qui profiteraient le plus de l'investissement dans les compétences. Les entreprises de moins de 20 employés connaîtraient un taux de rentabilité de 2 078 % sur cinq ans grâce à un investissement en littératie des adultes dans le but d'atteindre un niveau concurrentiel à l'échelle internationale⁵.

Si les conséquences de l'inaction sont frappantes, les rendements de l'investissement en matière de compétences sur les plans économique et social sont impressionnants. Statistique Canada estime qu'il est possible d'expliquer 55 % des différences dans la croissance économique des pays de l'OCDE par les différences dans le niveau moyen de compétences entre les pays⁶.

L'investissement du Canada en formation a reculé au cours des dernières années. En plus d'investir seulement 64 % du total des États-Unis en formation par employé, le Canada a également connu une diminution de 38 % en valeur courante en dollars depuis 1993⁷.

Les pénuries de compétences au Canada signifieront que davantage de travailleurs peu qualifiés seront embauchés pour combler ces manques. Au cours du symposium, Scott Murray, de DataAngel Policy Research, a présenté le calcul suivant selon lequel il coûterait 29,3 milliards de dollars pour faire passer la littératie des adultes au niveau nécessaire pour être concurrentiel sur le marché international. Le rendement annuel de cet investissement est estimé à 86,8 milliards, c'est-à-dire 3 244 \$ par travailleur⁸.

Cet avantage économique découlerait surtout des gains accrus des travailleurs ayant un niveau de compétences supérieur. Il serait accompagné d'économies en assurance-emploi, en aide sociale et en indemnités d'accidents du travail. Tel que l'illustrent ces calculs, le perfectionnement des compétences nationales est indispensable au succès continu des entreprises canadiennes et de notre économie.

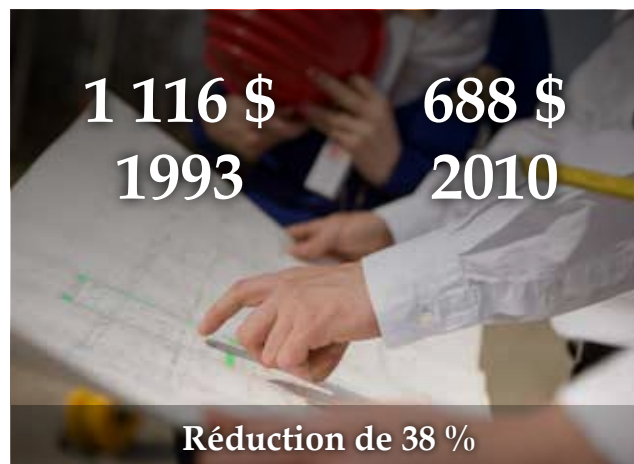
Canada comparé aux États-Unis

(investissement en formation par employé, 2010)



Tendances d'investissement au Canada

(investissement en formation par employé, en dollars courants)



Source : Conference Board du Canada. *Learning and Development Outlook 2011 : Are Organizations Ready for Learning 2.0 ?* Octobre 2011.

- 5 Murray, Scott et Richard Shillington. *Investing in Upskilling : Gains for Individuals, Employers and Government*. Rapport de recherche préparé pour le Canadian Literacy and Learning Network. Juillet 2012. www.dataangel.ca/en/CLLRNet%20fnal%20Benefits%20of%20Literacy.pdf.
- 6 Bailey, Allan. *Un investissement rentable... Mettre l'investissement en formation en rapport avec les résultats d'entreprise et l'économie*. Conseil canadien sur l'apprentissage. Avril 2007. www.ccl-cca.ca/NR/rdonlyres/173407F2-67F8-48F0-842F-1BC07FF5A488/0/connecting_dots_FR.pdf.
- 7 Conference Board du Canada. *Learning and Development Outlook 2011 : Are Organizations Ready for Learning 2.0 ?* Octobre 2011.
- 8 Murray et Shillington. *Investing in Upskilling*.

Présentations du symposium : Plaidoyer pour l'investissement en formation et en perfectionnement des compétences

Scott Murray, président, DataAngel Policy Research

« Afin de maintenir notre compétitivité sur les marchés internationaux, nous avons besoin d'au moins une littératie de niveau 3, ce qui permet aux travailleurs de résoudre efficacement des problèmes dans des milieux riches en information. Ce niveau est l'équivalent de la scie à chaîne de l'économie du savoir [traduction]. »

Pourquoi les compétences sont-elles importantes ?

- En raison de la mondialisation des marchés de capitaux et de la technologie, la pression concurrentielle s'accroît.
- Les niveaux croissants de compétences dans les pays en développement permettent à ces pays de nous livrer une concurrence directe.
- Les technologies de diffusion de l'information et des communications accroissent la productivité et accentuent les inégalités fondées sur les compétences.

Parmi les orientations préconisées, citons la réduction du nombre de jeunes peu qualifiés qui décrochent ; l'accroissement des compétences de la population adulte par la formation que les mesures incitatives du gouvernement financent et la hausse de la demande de compétences par la redéfinition des tâches et des procédures.

Allan Bailey, président, Centre for Learning Impact

« Dans sept des douze cas de formation (dans le cadre du projet Investing in People du Centre), nous n'avons pas été en mesure d'établir des rendements de l'investissement positifs. Toutefois, nous avons découvert quelques idées très importantes voulant que la formation ait essentiellement échoué pour la même raison [traduction]. »

Voici les principaux obstacles au rendement de l'investissement en formation :

1. Absence de correspondance avec les paramètres qui importent.
2. Transfert de compétences apprises au travail.
3. Formation destinée au mauvais public.

Les preuves montrent que l'investissement en compétences est très profitable pour l'économie, les plus grands avantages provenant de l'investissement dans les travailleurs peu qualifiés. L'OCDE estime qu'il est possible d'expliquer 55 % des différences dans la croissance économique des pays de l'OCDE par les différences dans les niveaux de compétences⁹. Pour les entreprises, le rendement de l'investissement peut être encore plus important si la formation est conçue de façon appropriée.

Rendement de l'investissement en compétences



Source: DataAngel

Trois facteurs de succès de l'investissement dans les travailleurs :

1. Faire preuve de la valeur ;
2. Recenser les pratiques exemplaires ;
3. Communiquer le savoir-faire.

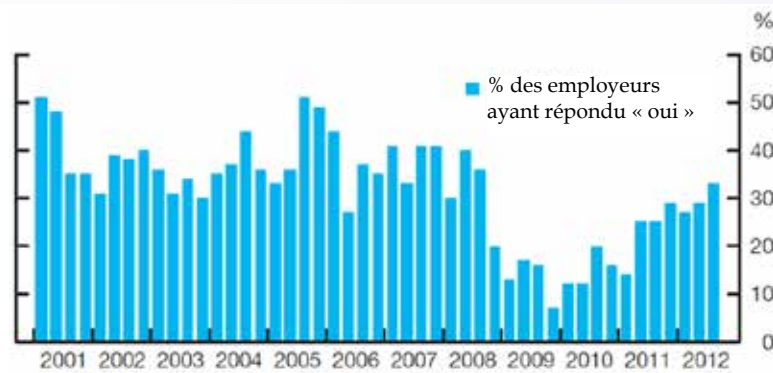
⁹ Coulombe, Serge et Jean-François Tremblay. *Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes – Le capital humain et les niveaux de vie dans les provinces canadiennes*. Statistique Canada. 2006.

Présentation du symposium : Données Pénuries de compétences : Réponses du gouvernement

Données tirées de la présentation de Silvano Tocchi, directeur général, Direction des partenariats en milieu de travail, Ressources humaines et Développement des compétences Canada :

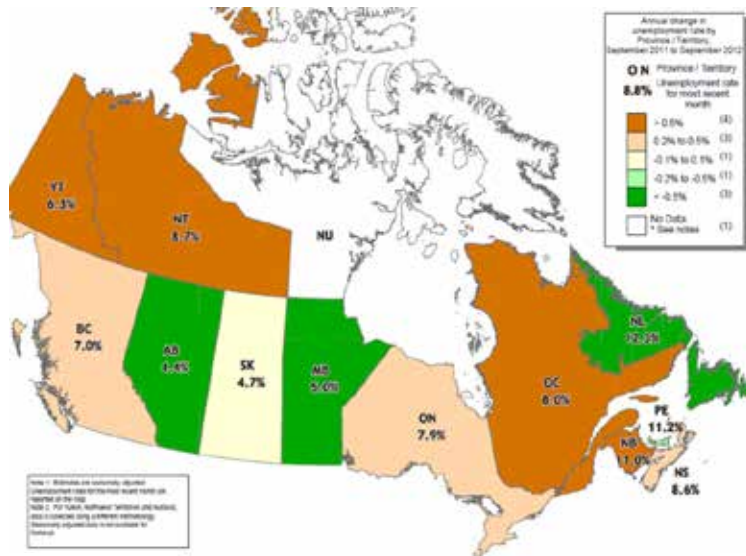
Pénuries de compétences dans certains secteurs et régions

Votre entreprise souffre-t-elle d'une pénurie de main-d'œuvre qui limite son aptitude à répondre à la demande ?



Source : Banque du Canada, Perspectives des entreprises (automne 2012).

Taux de chômage au Canada



Source: Statistics Canada, Labour Force Survey (September 2012)

Industries ayant une croissance moyenne inférieure aux prévisions

1. Autres manufacturières	-24,0 %
2. Caoutchouc, plastiques et chimiques	-2,0 %
3. Pâtes et papier	-0,5 %
4. Agriculture	-0,3 %
5. Produits informatiques et électroniques	1,1 %
6. Pêche et piégeage	4,0 %
7. Transport et entreposage	4,2 %
8. Éducation	4,6%
9. Administration publique et défense	4,6 %
10. Finances, assurances et immobilier	4,6 %

Industries ayant une croissance moyenne supérieure aux prévisions

1. Services de conception de systèmes informatiques	28,4 %
2. Combustibles minéraux (pétrole et gaz)	24,9 %
3. Services miniers	22,1 %
4. Foresterie	20,5 %
5. Autres matériaux de transport	20,2 %
6. Autres services professionnels	19,2 %
7. Exploitation minière	17,6 %
8. Services professionnels aux entreprises	15,7 %
9. Santé	15,6 %
10. Commerce de gros	15,4 %

Source : Projections du Conference Board du Canada.

MOTIVATION DE L'INVESTISSEMENT EN FORMATION

Le présent résumé se fonde sur les réponses écrites et les commentaires oraux des participants au cours du symposium.

Pour favoriser l'investissement futur, il est essentiel de motiver les entreprises à investir en formation. Le poids de ces motivations est généralement comparé à la plus grande préoccupation, à savoir le rendement de l'investissement. En particulier, les petites entreprises craignent que les employés les quittent peu après avoir investi dans le perfectionnement de leurs compétences.

Pour les petites entreprises, il semble également s'agir de pondérer le coût à court terme par rapport au gain à long terme. Toutefois, il y a des besoins à

court terme à combler par la formation, notamment les préoccupations liées à la conformité, à la sécurité et à la responsabilité. Parmi les principales motivations à long terme, citons la planification de la relève, la compétitivité, la croissance et l'amélioration de l'efficacité des entreprises. En outre, un certain nombre d'entreprises ont exprimé leur volonté d'implanter une culture d'apprentissage, dans laquelle les employés peuvent apprendre continuellement les uns des autres dans le contexte d'un possible cycle d'amélioration continue.

Les principales motivations mentionnées se divisent en quelques groupes :

Conformité et risques	<ul style="list-style-type: none"> • Conformité à la loi ou aux associations du secteur • Préoccupations liées à la responsabilité, à la sécurité des employés et à la gestion de risques
Considérations liées au personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Maintien et satisfaction au travail du personnel • Planification de la relève • Polyvalence et compétence des employés
Possibilités de marché	<ul style="list-style-type: none"> • Compétitivité, service à la clientèle • Croissance, paysage commercial changeant et nouvelles occasions d'affaires
Efficacité interne	<ul style="list-style-type: none"> • Productivité et rentabilité • Délai de gestion réduit et délégation accrue • Communication améliorée
Changement de culture	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'une culture d'apprentissage au sein de l'entreprise

Réponses des PME :

« Lorsque les employés voient que nous investissons en eux, qu'il y a des possibilités de perfectionnement professionnel, ils restent. Même s'ils quittent l'entreprise, ils reviennent. »

« Nous avons une base d'employés vieillissants qui possède une somme incroyable d'expérience qui doit être maintenue et remplacée. »

« Nous investissons pour assurer la sécurité de nos employés, ce qui permet d'éviter les répercussions négatives sur leur vie personnelle et d'accroître la productivité en diminuant les incidents et les accidents. »

« [La formation] accroît la productivité en permettant aux employés actuels de mieux tirer parti des outils existants et améliore les processus en place. »

« Les exigences de service des entreprises évoluent, et, dans le but de les satisfaire, nous devons mettre à niveau nos compétences. »

« L'investissement dans les compétences accroît la capacité du personnel à sortir des sentiers battus et à trouver des solutions innovatrices aux problèmes. »

« Il est important pour une PME de n'avoir aucun point de défaillance. Si un employé part, il faut que le monde continue à tourner. »

« Nous investissons en formation pour créer une culture d'apprentissage au sein de notre petite entreprise. »



DIFFICULTÉS DE LA FORMATION

Le présent résumé se fonde sur les réponses écrites et les commentaires oraux des participants au cours du symposium.

Malgré une compréhension solide des avantages à long terme de la formation pour leur entreprise, un certain nombre de difficultés qui entravent le perfectionnement des compétences ont été soulevées par les petites entreprises et les spécialistes. Même si la préoccupation quant au fait que la formation risque de permettre aux employés d'acquérir des compétences pour trouver un emploi ailleurs demeure, l'éventail de réponses à la question sur l'importance du perfectionnement des compétences pour les petites entreprises montre qu'il est bien reconnu que les avantages l'emportent sur les risques.

Selon l'expérience du Québec, les difficultés liées à la promotion du perfectionnement et à l'adoption des programmes de compétences chez les petites

entreprises sont essentiellement logistiques. Les entreprises souhaitent investir en formation pour une longue liste de raisons, que nous avons mentionnées auparavant, mais la mise en œuvre des programmes doit être facile. Toute difficulté à laquelle une grande entreprise se bute est beaucoup plus intimidante pour une petite entreprise qui ne possède pas les mêmes ressources sur le plan financier et du savoir-faire.

Avant de formuler des recommandations, les participants au symposium ont passé du temps à recenser les principales difficultés éprouvées par les petites entreprises. Il est impératif d'énoncer toute recommandation de solutions dans le but de résoudre une ou plusieurs des difficultés que les petites entreprises ont décelées. Voici la liste :

Temps	Coût	Risque de départ du personnel	Fardeau de la réglementation
Visibilité du programme	Adaptabilité du programme	Attitudes des employés	Base de compétences des employés

Temps : Le temps représente un facteur important qui empêche les petites entreprises d'offrir de la formation aux employés. Il s'agit du temps que les employeurs doivent prendre pour choisir la formation adéquate et que nécessite le remplacement des employés pendant la période de formation. De nombreuses entreprises n'ont pas le personnel de soutien nécessaire pour remplacer ceux qui suivent la formation. En outre, beaucoup de petites entreprises ont précisé que le fardeau actuel des exigences obligatoires de formation constituait la priorité des budgets de formation. Par ailleurs, le temps qu'il

faut investir pour se conformer aux réglementations empêche les entreprises de mettre activement en œuvre d'autres programmes de formation du personnel.

« Prendre le temps de mettre en œuvre et d'exécuter une formation interne, en plus des activités quotidiennes, et accorder le temps de suivre une formation en dehors des heures de travail représentent un défi de taille. » PME en services alimentaires, Ontario

Coût : Le coût et les flux de trésorerie sont régulièrement cités comme des entraves à la mise en place de programmes de formation sérieux ayant de véritables répercussions. Il y a des budgets destinés à la formation, mais ils peuvent être engloutis par les exigences prévues par la loi. Par ailleurs, il faut mesurer la valeur de l'investissement en formation pour justifier l'investissement initial – une question soulevée à plusieurs reprises.

« Il est coûteux et difficile de garantir un rendement de l'investissement en dollars courants et en productivité globale. » *PME interrogée*

Risque : Les PME sont très préoccupées au sujet de l'investissement en formation gaspillé si l'employé quitte l'entreprise. Les petites entreprises reconnaissent la multitude d'avantages qui découlent de l'investissement dans le talent, mais les craintes quant à savoir si le personnel demeurera en poste le temps suffisant pour offrir un rendement de l'investissement constituent le plus important contrepoids dans le processus de prise de décisions. En outre, ces craintes nuiront à la portée et à l'échelle des programmes de formation.

« Les programmes actuels connaîtraient une amélioration si on ajoutait une protection pour les PME contre le risque que les employés les quittent après la formation. » *PME interrogée*

Fardeau : Les répondants croient que le fardeau de la réglementation les empêche d'être plus actifs dans la mise en œuvre de programmes de formation. En ce qui concerne les incitatifs et les programmes du gouvernement, on a l'impression que les exigences d'admissibilité et de rapport sont trop strictes, ce qui décourage les entreprises de présenter une demande ou les en empêche carrément.

« Le gouvernement établit les réglementations et les exigences, mais il ne joue pas de rôle dans la formation. Le fardeau de la conformité incombe uniquement à l'employeur. Le gouvernement doit fournir plus d'information sur la façon de se conformer plutôt que se limiter à énoncer les règles. » *PME interrogée*

Visibilité : Les répondants ont soulevé une difficulté de taille, soit de trouver de l'information utile sur les programmes offerts, les incitatifs et les exigences. Les entreprises hésitent à consacrer du personnel et des ressources à la formation lorsqu'il y a peu de visibilité quant à la qualité des formateurs. Le site Internet de RHDCC a été mentionné comme le premier point de contact pour obtenir ces renseignements, mais il n'est pas jugé particulièrement convivial. Les répondants ont exprimé l'existence d'inégalités entre les services et les incitatifs gouvernementaux proposés par les provinces et les territoires.

« Actuellement, la partie la plus difficile pour une PME est de trouver de l'information ; il est nécessaire de la communiquer de façon efficace. Le gouvernement et les PME ont besoin de mettre en œuvre une méthode de communication efficace, peut-être une ligne de service à la clientèle (p. ex., une sorte de 311) où on aurait accès à tout en un seul numéro de téléphone (subventions, formations et navigation). » *PME interrogée*

Adaptabilité : De nombreuses petites entreprises ont mentionné que les programmes de formation étaient trop généraux pour leurs besoins. Même si le choix est grand, les programmes les plus adaptés à leur secteur respectif ciblent souvent les grandes sociétés. Puisque la plupart de ces petites entreprises n'ont aucun service particulier de ressources humaines, beaucoup de répondants trouvent difficile de déceler les problèmes à résoudre et de définir les programmes de formation appropriés visant à satisfaire les besoins et à atteindre les objectifs de leur entreprise. Des entreprises ont également de la difficulté à faire appliquer ces nouvelles compétences par les employés dans le milieu de travail.



« Les gens préfèrent les produits frais aux aliments en conserve. C'est la même situation avec les programmes de formation. La formation doit cibler les problèmes propres des apprenants plutôt que de se fonder sur des études de cas stéréotypés issus des universités qui ne concernent pas leur milieu de travail. » *PME en services professionnels, Ontario*

Attitudes : Les attitudes ont été citées comme une raison pour laquelle les petites entreprises n'investissent pas en formation. Toutefois, cette situation s'est manifestée de façon différente selon les générations. Il semble que les nouveaux venus au milieu de travail manquent de motivation et que, de façon générale, les travailleurs établis soient plus réticents au changement. Dans certains cas, on s'attendait à une rémunération plus élevée après la formation. Cette situation est également liée à l'absence d'un service de ressources humaines offrant des parcours professionnels et des incitatifs clairs pour que les employés suivent une formation.

« Parfois, à en juger par leur attitude, les employés se sentent très demandés. Il s'agit d'un marché d'employés plutôt que d'un marché d'employeurs. » *PME en agriculture, Alberta*

Base de compétences : Des entreprises ont mentionné le décalage entre l'éducation et l'emploi comme enjeu important, les entreprises devant offrir un engagement de départ important afin que les nouveaux employés atteignent le niveau nécessaire. Dans une certaine mesure, il est attendu que ce soit le cas des compétences techniques, mais la littératie et les compétences essentielles devraient être traitées à l'école.

« Nous devons commencer par nous occuper des connaissances mathématiques et de l'orthographe de nos enfants. Les anciens modèles d'éducation qui se fondaient sur une économie agricole ne sont plus valides. Il est impératif de les remplacer pour s'assurer que les niveaux requis sont atteints avant l'emploi. » *PME dans le secteur des services, Saskatchewan*

RECOMMANDATIONS

Le présent résumé se fonde sur les réponses écrites et les commentaires oraux des participants au cours du symposium. Veuillez consulter également la Feuille de route qui suit la présente section. Elle offre des exemples de pratiques exemplaires pour chacune des recommandations.

Comme dans le cas de la mise au point des programmes de formation, il est nécessaire de créer des solutions pour traiter de façon précise les difficultés décelées par les petites entreprises à la section précédente. Les recommandations doivent donc viser à :

- **clarifier** : offrir aux petites entreprises un chemin clairement défini dans le monde du perfectionnement des compétences par l'orientation et les outils pertinents, dans un langage clair et simple, à un seul endroit ;
- **faciliter** : réduire la complexité pour les petites entreprises afin qu'elles aient plus de temps à consacrer au perfectionnement des compétences ;
- **assurer la pertinence** : créer des cours en fonction de la demande liée aux difficultés réelles qu'éprouvent les entreprises dans certains secteurs et trouver des façons de réduire les coûts de mise en œuvre ;
- **motiver** : motiver les employés et les entreprises en leur montrant les avantages de la formation et en expliquant le rendement de l'investissement en perfectionnement des compétences.

Clarifier : clarté et visibilité

La recommandation la plus fréquemment exprimée par les petites entreprises participantes au symposium consistait à clarifier la question des ressources et des exigences de formation au Canada. Il est difficile de créer des programmes de formation à partir de rien, et, dans de nombreux cas, cette tâche empêche les entreprises d'entreprendre l'étape initiale.

Le problème n'est pas un manque d'information ; au contraire, il y en a trop. Il existe un choix déconcertant d'incitatifs à la formation, de programmes et de fournisseurs prêts à intervenir pour aider les entreprises à encourager leurs talents. Internet facilite l'accès à une mine de renseignements et de ressources, mais il n'y a pas d'instrument contribuant à rassembler les documents les plus pertinents pour les petites entreprises. De nombreuses entreprises ne savent pas par où commencer. Un certain nombre de recommandations ont été proposées afin de surmonter cette difficulté.

Recommandations :

1. Une **liste de vérification en matière de formation** étape par étape comportant des lignes directrices et des mesures recommandées mettrait en confiance les entreprises qui cherchent à franchir la première étape. Ces mesures, soutenues par les principes fondamentaux visant la mise en place d'un programme de formation réussi, permettraient d'assurer que les entreprises ne commettent pas certaines erreurs évitables pouvant les décourager d'investir dans le perfectionnement des compétences. Le Centre for Learning Impact a présenté des éléments de preuve indiquant que même les grandes entreprises canadiennes et internationales ayant de vastes services de ressources humaines risquent de commettre des erreurs de base au moment de mettre en œuvre un programme de formation du personnel. En dressant une liste concise et facile à comprendre de lignes directrices universelles, les entreprises pourraient au moins aller de l'avant en ayant un certain niveau de confiance pour déterminer leurs plans de formation. Cette liste de vérification doit englober de l'orientation en ressources humaines de base et particulière à la formation, dans un langage clair, afin de s'assurer que la formation fait partie d'un plan général de perfectionnement des compétences visant à atteindre les objectifs organisationnels de l'entreprise.

2. L'idée d'une ressource à **guichet unique** offerte à toutes les entreprises canadiennes a reçu la faveur des répondants. Une telle ressource d'acquisition de compétences en ressources humaines existe déjà à Terre-Neuve-et-Labrador ; elle est offerte par l'entremise du NL HR Manager, créé en collaboration avec les petites entreprises de la province. Elle donne accès à des cours grand public et sur mesure, à des exemples de pratiques exemplaires, aux exigences juridiques, à un réseau d'apprentissage d'entreprises ainsi qu'à des outils de rapport et de consignation. En outre, le NL HR Manager permet aux entreprises de créer leurs propres cours. Un facteur de réussite indispensable à cette plateforme est sa mise à jour continuelle et sa conception de concert avec la communauté des affaires. Les ressources désuètes et non pertinentes minent rapidement la crédibilité d'une telle ressource. Il est important que les chambres de commerce, les associations industrielles et le gouvernement partagent tous la responsabilité de faire connaître le guichet unique par une diversité de canaux dans le but d'atteindre le plus vaste auditoire possible.
3. Les gouvernements provinciaux et fédéral devraient signer un **engagement envers la transparence et la clarté** de tout le matériel destiné aux petites entreprises. Il est

nécessaire d'exposer clairement les incitatifs offerts aux employeurs et aux employés. Il est important de simplifier les lois liées aux exigences de formation pour un secteur particulier lorsqu'elles sont complexes ou obscures, ou de les accompagner de lignes directrices destinées aux petites entreprises. Il est impératif d'établir ces lignes directrices en collaboration avec les petites entreprises ciblées. Ce processus doit commencer par la simplification des sites Internet de RHDCC et de ses homologues provinciaux. Chaque site Internet doit être la référence pour les petites entreprises et inclure un lien vers le guichet unique.

4. Les petites entreprises ont cité fréquemment l'**assurance de la qualité** des formateurs comme une façon de les aider à choisir de bons fournisseurs de formation. Toutefois, la demande d'accréditation officielle va peut-être à l'encontre de l'idée de réduire les exigences gouvernementales imposées aux petites entreprises. Parmi les principales solutions de rechange suggérées, citons le sceau de qualité destiné aux formateurs ou un système transparent d'évaluation ou de classification à l'aide d'un répertoire en ligne national de fournisseurs de formation. Le tout serait à titre volontaire. Le contenu et l'évaluation pourraient être semblables à ce qu'offrent les sites Internet de voyage connus, par exemple.

Présentation du symposium : Pratiques exemplaires

Human Resources Manager en ligne et Learning Network de Terre-Neuve-et-Labrador

Le NL HR Manager est une trousse d'outils en ligne facile à utiliser qui offre de l'information sur le recrutement et le maintien d'employés pour les employeurs des petites et moyennes entreprises à Terre-Neuve-et-Labrador. Il s'agit d'une ressource exhaustive comprenant des lignes directrices pratiques, des modèles, des formulaires et des échantillons de documents téléchargeables que les employeurs peuvent utiliser dans leurs activités quotidiennes. Des fonctionnaires en développement du marché du travail régional ainsi qu'une ligne téléphonique provinciale en carrières et marché du travail soutiennent personnellement les utilisateurs de la trousse à outils.

Le site Internet du NL HR Manager a été créé grâce à un partenariat entre le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador (ministère de l'Éducation supérieure et des compétences), la NL Business Coalition (12 organismes du secteur industriel) et la Students in Free Enterprise de l'Université Memorial (SIFE Memorial) pour aider les petites et moyennes entreprises de la province à trouver des employés, à les maintenir en poste et à les gérer. Le site Internet contient de l'information, des ressources et des modèles faciles à utiliser sur une variété de thèmes liés aux ressources humaines. Complémentaire au site Internet du NL HR Manager, Smartforce NL est un réseau d'apprentissage en ligne qui offre des didacticiels personnalisés propres aux besoins des employeurs de la province sur des thèmes liés aux ressources humaines et aux médias sociaux ainsi que du contenu grand public sur la formation en compétences professionnelles, notamment la gestion de projets, le service à la clientèle et les applications d'entreprise comme Excel et Quickbooks. Smartforce NL vise à contribuer au positionnement de la main-d'œuvre de la province comme la mieux formée dans l'économie mondiale.

Effet

Terre-Neuve-et-Labrador a connu une croissance économique sans précédent au cours des dernières années. Toutefois, la demande de compétences s'accroît au moment où la population de la province diminue et vieillit. Les débouchés s'élargissent en raison de la mise en branle de projets d'envergure, notamment ceux d'Hebron et de Lower Churchill, de l'expansion du secteur minier et de la croissance continue de l'économie de services. Dans le but de soutenir cette croissance économique et d'améliorer les résultats de l'emploi, le gouvernement provincial a reconnu l'importance d'aider les entreprises petites et moyennes à attirer, à maintenir et à former une main-d'œuvre qualifiée.

La plateforme du NL HR Manager a reçu plus de 500 000 visiteurs. En raison de son succès, l'idée a été reprise en Nouvelle-Écosse, qui a mis en œuvre un programme inspiré de Smartforce NL. De même, le Nouveau-Brunswick a créé un portail similaire qui contient des liens directs vers le NL HR Manager. Smartforce NL a suscité l'intérêt d'autres autorités régionales, y compris des États-Unis et du Pérou.

Faciliter : libération de ressources

Le temps est précieux pour les petites entreprises. Ces dernières ont mentionné un important obstacle à la mise en œuvre d'un nombre accru de programmes de formation : elles doivent satisfaire d'abord les exigences du gouvernement ou des associations professionnelles.

Pour libérer les ressources de ces petites entreprises, le gouvernement doit chercher à réduire les exigences de formation obligatoire dans la mesure du possible et tenir compte des répercussions de la réglementation professionnelle. Le fardeau des exigences obligatoires actuelles empêche souvent les petites entreprises de participer au perfectionnement des compétences du personnel. Les répondants ont proposé un ensemble de recommandations visant à réduire le fardeau des petites entreprises et à libérer leurs ressources pour être plus actives quant au perfectionnement des compétences.

5. Afin de réduire le fardeau de la formation obligatoire et des exigences juridiques, il est nécessaire de se concentrer sur les répercussions de la réglementation actuelle sur les petites entreprises des différents secteurs et provinces. RHDCC doit s'assurer que la formation reçoit la considération appropriée dans le contexte des **efforts primordiaux de réduction de la paperasse** du gouvernement fédéral par l'entremise de la Commission sur la réduction de la paperasse. Le gouvernement doit commencer par définir les exigences dans tous les secteurs et dans toutes les provinces, et mesurer les répercussions sur les entreprises. L'examen doit surtout mettre l'accent sur les lourdes exigences de formation, mais elle doit aussi chercher à éliminer toute loi ou exigence empêchant sérieusement les entreprises de se concentrer sur le perfectionnement des compétences, directement ou indirectement¹⁰.

6. Il est impératif d'**afficher** les résultats de cette recherche de **façon transparente**, en comparant les exigences et les initiatives de tous les secteurs et provinces pour offrir des exemples de pratiques exemplaires. Les répondants sentent qu'il existe des disparités entre les provinces concernant les exigences imposées aux entreprises et les initiatives offertes. Il est nécessaire de mettre régulièrement à jour les données pour montrer les améliorations au moyen d'un outil, par exemple une feuille de pointage sur la réglementation liée aux ressources humaines, pour encourager les provinces à éliminer les exigences inutiles et à imiter les meilleurs.
7. S'il est impossible de couper la formation, il est important de **rationaliser** sa prestation le plus possible dans le but de réduire le temps et l'argent qu'y consacrent les petites entreprises. Au besoin, il est possible d'offrir la formation par modules en courtes périodes pendant les moments de ralentissement des activités afin de réduire la charge sur l'entreprise. La prestation en ligne en vue de diminuer le temps et les frais de déplacement est une autre option ; voir la recommandation 11 plus loin dans le document.
8. La simplification des **exigences d'admissibilité** aux programmes et aux incitatifs du gouvernement en matière de formation a été citée comme prioritaire pour les petites entreprises. Lorsque les entreprises ont un intérêt en formation, il est nécessaire de les encourager et d'adopter une démarche flexible par rapport aux programmes et aux incitatifs de formation du gouvernement pour les rendre le plus inclusifs possible.

¹⁰ Une enquête de 2005 sur les PME au Canada indiquait que 40 % des PME avaient, en raison de la réduction du fardeau de la paperasse et de l'argent que l'on y consacrait, embauché des employés, investi dans des programmes d'éducation et de formation pour les employés ainsi qu'apporté des changements aux prix, aux achats et à la rémunération des employés. Source : Commission sur la réduction de la paperasse, Rapport définitif, 2012, p. 11, citant le sondage de 2005 de Statistique Canada sur les PME quant à l'Initiative d'allégement du fardeau de la paperasserie.

Assurer la pertinence : conception et prestation

La majorité des petites entreprises comprennent que la formation a des avantages, mais elles hésitent encore à investir dans les compétences des employés. Les preuves du Centre for Learning Impact laissent penser que la formation ne satisfait pas les attentes, en grande partie en raison d'erreurs de base, y compris le manque de concordance entre la formation et les besoins de l'entreprise, le défaut de transférer au travail les compétences apprises et le ciblage d'employés non concernés au sein de l'entreprise.

Tel qu'il a été mentionné auparavant, le coût est un facteur décisif, mais la valeur l'est aussi. Si la conception et la prestation de programmes sont appropriées, et si les entreprises trouvent des moyens de réduire les coûts, elles seront en mesure de reconnaître la valeur accrue de leur investissement. Ces recommandations visent à aborder la conception et la prestation pour les rendre pertinentes et rentables :

9. **La conception et la prestation par secteur** des outils et des programmes de formation se sont avérées fructueuses. Un projet pilote mené par la Société de recherche sociale appliquée (SRSA), en collaboration avec le secteur du tourisme, constitue un magnifique exemple ; il offre un modèle pour les efforts futurs dans un large éventail de secteurs. En travaillant étroitement avec le secteur touristique, la SRSA a été en mesure d'exécuter une analyse fondée sur les besoins de l'industrie et d'offrir une plateforme pour la création et la prestation d'un programme de formation qui était beaucoup plus à l'écoute des besoins des entreprises du secteur. La coopération des conseils sectoriels et des associations industrielles est un facteur essentiel de réussite selon cette démarche. Autre important avantage de cette démarche pendant la phase de conception : il est possible d'instaurer des paramètres pour montrer le rendement de l'investissement en formation au sein du secteur afin de contribuer à promouvoir sa mise sur pied.

10. Les coûts peuvent être prohibitifs pour les petites entreprises, mais il est possible de les atténuer en encourageant les **coopératives ou les consortiums de formation** afin de partager les frais de prestation et, possiblement, en créant un service de ressources humaines partagé. Cette mesure est possible par l'entremise des associations industrielles ou des chaînes d'approvisionnement. Un rapport de McKinsey, une société internationale de conseil aux entreprises, présente une méthode apprise en Corée du Sud, où le gouvernement subventionne jusqu'à 80 % des frais de formation que les grandes entreprises offrent à leurs partenaires des chaînes d'approvisionnement¹¹. Une petite entreprise présente au symposium a mentionné qu'elle avait proposé à des fournisseurs et à des clients, comme outil de marketing, la formation destinée à son personnel.

11. Internet constitue l'un des moyens de prestation de la formation les plus rentables. L'**apprentissage en ligne** élimine les frais de déplacement, il est facilement accessible, et il est possible de conserver les connaissances plus longtemps qu'avec les nombreuses autres formes de prestation de la formation¹². Dans le but d'aider à diminuer les coûts, en particulier en formation obligatoire, le premier réflexe au moment de créer les cours doit viser à établir la possibilité de l'offrir en ligne. Par conséquent, parmi les compétences essentielles, il faut mettre l'accent sur l'informatique avec une priorité élevée, car il s'agit d'une porte d'entrée en vue d'acquérir d'autres compétences au moyen de la formation en ligne. En outre, l'informatique est de plus en plus indispensable aux affaires.

12. S'il est impossible de couper dans la formation obligatoire, cette dernière doit être **repensée** dans le but d'introduire des éléments visant à renforcer les compétences essentielles, notamment la communication orale, le travail en équipe et l'utilisation de documents.

¹¹ <http://mckinseysociety.com/education-to-employment/report/>.

¹² U.S. Department of Education, Centre for Technology in Learning. *Evaluation of Evidence-based Practices in Online Learning : A Meta-Analysis and Review of Online Learning Studies*. 2009.

Présentation du symposium : Prochaines étapes et exploration d'options

UPSKILL – Une méthode sectorielle innovatrice

En février 2010, la Société de recherche sociale appliquée (SRSA) a mis en œuvre un projet de démonstration pancanadien ciblant les PME dans le secteur du tourisme et de l'hébergement. Le projet à grande échelle vise à évaluer la formation en milieu de travail en matière d'alphabétisation et de compétences essentielles (ACE) au moyen des méthodes d'évaluation les plus rigoureuses. Il s'agit également d'établir une analyse de rentabilité pour les investissements en ACE en mesurant le rendement de l'investissement à l'aide d'une étude coûts-avantages. Cette étude, menée dans huit provinces et ciblant 1 300 travailleurs dans 100 établissements, se sert d'une affectation aléatoire conçue pour offrir les mesures les plus fiables concernant les effets de la formation en ACE sur les compétences des travailleurs, leur rendement au travail et d'autres résultats pertinents pour les travailleurs et les objectifs généraux de l'entreprise. L'étude a permis de déterminer une innovation indispensable – l'encouragement par secteur – axée sur la formation fondée sur l'analyse des besoins industriels et les consultations. Toutefois, la formation est en fin de compte adaptée aux besoins particuliers de chaque entreprise.

Observations préliminaires :

1. Les **partenariats** multilatéraux constituent un facteur de réussite essentiel, de même que les partenariats avec les conseils sectoriels et les associations industrielles, en particulier en ce qui a trait au recrutement et au maintien de l'engagement des employeurs.
2. L'intégration de la **conception de la formation** qui attirera les employeurs et les employés, et qui met l'accent sur un problème particulier auquel ils se butent. Le programme UPSKILL est axé sur les pénuries en compétences essentielles et les besoins en matière de rendement ; en outre, il est très pertinent pour les employés, tel que le faible taux d'abandon le montre.
3. Le recours à une démarche **favorable aux entreprises** concernant la formation s'est avéré essentiel à la mise en œuvre du projet. Par ailleurs, l'engagement des employeurs était nécessaire afin d'accroître la participation à la formation dans certains domaines.
4. La formation doit être **flexible** et satisfaire le milieu des affaires et ses demandes. Les retards et les interruptions sont fréquents, car les demandes de l'entreprise peuvent influencer sur la disponibilité des travailleurs au quotidien. Selon l'entreprise, la prestation offerte à différentes périodes et de durées variables entraîne de meilleurs résultats.

Il est prévu que le projet prenne fin à l'automne 2013. Il a été financé par le Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles (BACE), une division de Ressources humaines et Développement des compétences Canada.

Motiver : l'individu au centre de la formation

Parmi les frustrations courantes qu'expriment les petites entreprises, citons le fait que l'offre de compétences sur le marché du travail ne correspond pas à leurs besoins et le fait que le niveau de littératie et de compétences essentielles des nouveaux venus sur le marché du travail n'atteint pas la norme requise. Par ailleurs, la motivation des employés est mentionnée comme un important défi lorsqu'il s'agit d'améliorer les compétences des employés.

Si les employeurs trouvent frustrant que les employés n'aient pas les compétences appropriées, ceux qui arrivent sur le marché du travail se sentent frustrés du fait que leur éducation n'ouvre pas aisément les portes du travail. Lorsqu'ils trouvent un emploi dans les petites entreprises, leur cheminement professionnel ne semble pas bien tracé, en grande partie en raison du manque d'expertise en ressources humaines au sein des petites entreprises. Les recommandations qui suivent se penchent sur les façons de motiver le personnel :

13. Un **rapport annuel de compétences** permettrait de mettre l'accent sur les domaines où il existe des pénuries et d'aborder les besoins futurs des travailleurs, des employeurs, des éducateurs et du gouvernement. S'il est utilisé correctement, il contribuera à ce que les étudiants fassent des choix plus judicieux et ainsi permettra aux employeurs, aux éducateurs et au gouvernement de mieux pallier les futures pénuries de compétences. Il serait convenable de publier les résultats de ce rapport et de s'en servir pour orienter la préparation des politiques destinées à l'éducation et traiter l'acquisition de compétences à l'échelle nationale et locale.
14. En utilisant le rapport en question comme base, il est nécessaire de mettre sur pied un **groupe de travail sur les compétences**, qui rassemblerait des intervenants provenant du milieu de l'éducation, des petites entreprises et du gouvernement en vue d'harmoniser l'éducation, le perfectionnement des compétences

et la politique économique, à l'échelle provinciale et fédérale, afin d'orienter la politique générale. Le groupe se concentrerait surtout sur la façon de mieux intégrer les compétences essentielles dont les entreprises ont besoin dans la prestation et l'évaluation de l'éducation.

15. À l'échelle locale, il est important d'établir des projets pilotes destinés aux **entreprises ou aux groupes de travail** qui rassembleraient les écoles secondaires, les collèges, les universités et les entreprises de la région ainsi que de mettre en œuvre des programmes d'éducation innovateurs qui abordent les besoins locaux réels et préparent mieux les étudiants à l'emploi. Cette démarche peut être également adoptée auprès des employeurs et des services locaux d'emploi.
16. Un certain nombre de répondants a suggéré que l'absence des employés pendant la formation pourrait être comblée par une **expérience de travail temporaire** pour les étudiants de la collectivité, ce qui contribuerait à résoudre le besoin à court terme des entreprises qui manquent d'employés, lorsqu'ils s'absentent pour suivre une formation, et offrirait une occasion aux étudiants de vivre une expérience en milieu de travail.
17. Dans le but d'encourager les travailleurs, il est important d'offrir de la **formation en ressources humaines de base** aux petites entreprises, avec le soutien des chambres de commerce locales, ce qui contribuerait à préciser les attentes au moyen de descriptions de poste et à ébaucher des plans de carrière de base, mais clairs, selon la satisfaction des attentes en matière de perfectionnement des compétences des employés.
18. Il est impératif de consigner dans les plans futurs la formation officielle et officieuse, et d'**offrir une voie vers les qualifications officielles**, ce qui contribuerait à ce que les travailleurs assument une responsabilité accrue dans l'amélioration de leurs propres compétences. Le gouvernement doit également chercher à offrir des incitatifs à la formation officieuse.

Apprentissage tiré d'initiatives précédentes

Enfin, il est impératif de se tourner vers les initiatives qui ont été menées auparavant afin de faire un choix éclairé sur la meilleure voie à suivre. Toutefois, il faut être prudent avec les initiatives qui n'ont pas

eu les résultats escomptés (voir le tableau qui suit contenant quelques exemples) et recenser les pratiques exemplaires des programmes qui se sont révélés fructueux (voir la section Feuille de route plus loin dans le document).

Présentation du symposium : Prochaines étapes et exploration d'options

Expérience québécoise

Au symposium, Yvon Boudreau, consultant à la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ), a présenté une longue liste de tactiques éprouvées dans la province au cours des 25 dernières années. Les leçons tirées pendant ce cheminement, et d'ailleurs, pourraient servir d'orientation pour les efforts à venir.

Tactique	Résultat
Incitatifs financiers : De 1990 à 1995, les PME ont profité de généreux crédits fiscaux pour la formation. La subvention pouvait aller jusqu'à 50 %.	Les résultats ont été décevants ; aucune augmentation réelle en formation dans les PME n'a été observée au cours des cinq années.
Mesure obligatoire : En 1994, une loi exigeant aux employeurs d'investir au moins 1 % de leur masse salariale en formation au sein de leur entreprise a été adoptée.	Les comparaisons avec d'autres provinces montrent que les employeurs du Québec n'ont pas investi plus en formation qu'ailleurs au pays.
Organismes de formation mutuelle : Les PME du même secteur ou de la même région ont été invitées à créer un groupe de travail en vue de satisfaire leurs besoins communs en formation. Cette mesure était accompagnée d'un généreux soutien financier ; les frais de formation étaient remboursés à 100 %.	Après 15 ans, très peu d'entreprises privées participent à ces groupes. Cette situation est largement attribuable à la culture des entreprises.
Programmes d'apprentissage : Des programmes d'apprentissage ont été établis par quelque 40 comités sectoriels sur la main-d'œuvre. Emploi-Québec, organisme provincial ayant le mandat d'aider les Québécois à trouver un emploi, a subventionné les programmes à 100 % et a offert des crédits fiscaux aux entreprises participantes.	Malgré une vaste campagne publicitaire, très peu d'entreprises y ont participé. Par ailleurs, on note un taux d'abandon élevé de plus de 75 % chez les travailleurs qui se sont inscrits aux programmes.

FEUILLE DE ROUTE

Voici un aperçu des recommandations issues du symposium, accompagnées d'autres exemples de pratiques exemplaires. Dans une prochaine étape, les intervenants sont encouragés à mettre en œuvre leurs plans à l'aide des recommandations ci-dessous, à nommer les chefs de projet et à fixer les échéances pour en faire rapport. Tel qu'il est décrit

précédemment, chaque mesure doit chercher à tirer des leçons des initiatives antérieures, fructueuses ou non, afin d'augmenter le taux de réussite. Dans certains domaines, les initiatives sont déjà en cours ; dans ces cas, il est nécessaire de revoir les initiatives au moyen du prisme de ces recommandations ou de les communiquer de façon plus étendue.

Clarifier : clarté et visibilité

Recommandation	Description	Exemples de pratiques exemplaires
1. Liste de vérification en matière de formation	Une liste concise et facile à comprendre de lignes directrices et de mesures pour concevoir un programme de formation.	Centre de services aux entreprises Canada-Manitoba ¹³
2. Ressource à guichet unique	Une ressource en ligne couvrant tous les outils et renseignements nécessaires pour les petites entreprises, soutenue par une campagne de sensibilisation à plusieurs canaux et comptant sur la participation du gouvernement et des entreprises.	NL HR Manager ¹⁴ (exclusif aux compétences en ressources humaines)
3. Engagement envers la transparence et la clarté	Un engagement signé par les gouvernements provinciaux et fédéral visant à simplifier le langage utilisé dans les documents s'adressant aux petites entreprises et à améliorer leurs sites Internet.	Normes d'emploi (Manitoba) ¹⁵ Petite entreprise C.-B. ¹⁶
4. Assurance de la qualité	Trouver un système visant à offrir une meilleure certitude quant aux compétences des fournisseurs par l'accréditation ou la notation en ligne des fournisseurs de formation.	[Exemple d'accréditation des formateurs : Société canadienne pour la formation et le perfectionnement (SCFP) ¹⁷]

¹³ http://v1.entreprisescanada.mb.ca//page_daccueil/lexpansion_daffaires/liste_de_controle_pour_l elaboration_dun_programme_de_formation.

¹⁴ www.nlhrmanager.ca.

¹⁵ www.gov.mb.ca/labour/standards/factsheet.fr.html.

¹⁶ www.smallbusinessbc.ca/industry-regulations.

¹⁷ www.cstd.ca.

Faciliter : libération de ressources

Recommandation	Description	Exemples de pratiques exemplaires
5. Réduction de la paperasse	Mettre l'accent sur les petites entreprises dans le contexte du travail du gouvernement fédéral pour réduire la paperasse, pour qu'elles aient plus de temps et d'argent à consacrer à la formation.	UK Commission for Employment and Skills (Royaume-Uni) ¹⁸
6. Accroissement de la transparence	Offrir une ressource en ligne permettant de comparer les exigences juridiques et les incitatifs en matière de ressources humaines et de formation dans toutes les provinces.	Tableau d'affichage du marché intérieur (Union européenne) ¹⁹
7. Simplification des exigences de formation	Réduire le temps nécessaire pour achever une formation ou se tourner vers la prestation en ligne.	National Quality Council (Australie) ²⁰
8. Simplification des exigences d'admissibilité	Offrir de la formation à un auditoire élargi en rendant les exigences d'admissibilité plus flexibles.	[Remarque : voir les projets de recherche de la SRSA ²¹]



18 www.ukces.org.uk/assets/ukces/docs/publications/evidence-report-40-occupational-regulation-impact.pdf.

19 http://ec.europa.eu/internal_market/score/docs/score25_en.pdf.

20 www.nssc.natese.gov.au/_data/assets/pdf_file/0007/54979/Design_Model_for_Streamlined_Training_Package_Material.pdf.

21 www.srdc.org/fr_policy_area_item.asp?category=685&id=28322.

Assurer la pertinence : conception et prestation

Recommandation	Description	Exemples de pratiques exemplaires
9. Conception et prestation selon le secteur	Améliorer la pertinence de la formation pour les petites entreprises, en travaillant avec les secteurs, en vue de la mise en œuvre et de la prestation de programmes.	Projet pilote de tourisme de la SRSA ²² SERAC sur demande ²³ Réseau Manufacturier Canadien ²⁴ Remarque : Voir les conseils sectoriels pour obtenir plus de détails ²⁵
10. Coopératives de formation	Réduire les coûts en encourageant la mise en place de coopératives locales, sectorielles ou de chaînes d'approvisionnement.	Skillnets (Irlande) ²⁶ Consortium : Manufacturiers et Exportateurs du Canada (Manitoba) ²⁷
11. Accent sur l'apprentissage en ligne	Offrir des cours en ligne et mettre l'accent sur l'acquisition de compétences informatiques.	SmartForceNL ²⁸ (destiné aux compétences en ressources humaines et à la formation sur les médias sociaux)
12. Conception des cours obligatoires	Concevoir la formation obligatoire en intégrant des éléments de formation en compétences essentielles.	Institute for Work and Health/SDSA ²⁹ Apprentissage des compétences essentielles par la santé et la sécurité ³⁰

22 www.srdc.org/fr_what_we_do_item.asp?category=623&id=28185.

23 <http://www.carsondemand.com/home1.aspx?ID=>

24 www.CanadianManufacturingNetwork.ca

25 www.councils.org/les-conseils-sectoriels/liste-des-conseils-sectoriels-canadiens/?langType=3084.

26 <http://skillnets.ie>.

27 <http://mb.cme-mec.ca/manitoba/main/people---skills.html>.

28 www.coursepark.com/nl.

29 www.srdc.org/fr_what_we_do_item.asp?category=626.

30 www.essh.ca/fr.

Motiver : l'individu au centre de la formation

Recommandation	Description	Exemples de pratiques exemplaires
13. Rapport annuel de compétences	Produire un rapport très visible sur les compétences afin de souligner les secteurs qui connaissent des pénuries de compétences à l'échelle locale.	National Strategic Skills Audit (Royaume-Uni) ³¹ Projet Oivallus (Finlande) ³²
14. Groupe de travail sur les compétences	Rassembler les entreprises, le gouvernement et les éducateurs afin de concevoir un plan pour combler l'écart entre l'éducation et l'emploi.	Connecting Learning and Work (Alberta) ³³
15. Groupes de travail locaux sur les compétences	Créer des groupes locaux d'entreprises et d'universitaires pour aborder les problèmes et les besoins futurs ainsi que pour mettre en œuvre des programmes d'enseignement novateurs qui se fondent sur les compétences nécessaires.	Community and Employer Partnerships (C.-B.) ³⁴ Mackay Area Industry Network (Australie) ³⁵ Planification de la main-d'œuvre de l'Ontario ³⁶
16. Expérience de travail temporaire pour les étudiants	Concevoir un plan pour permettre aux étudiants de remplacer des employés permanents, lorsque ceux-ci s'absentent pour suivre une formation, dans le contexte d'une offre d'expérience de travail plus large.	Career and Work Exploration 10 (Saskatchewan) ³⁷
17. Acquisition de compétences en ressources humaines de base	Mettre l'accent sur l'acquisition de compétences en ressources humaines de base afin de permettre aux entreprises d'offrir des descriptions de poste et des plans de carrière précis aux employés.	Work BC (C.-B.) ³⁸ NL HR Manager ³⁹
18. Route vers les qualifications officielles	Tout en reconnaissant l'importance de l'expérience officielle, les établissements d'enseignement doivent créer des cours visant à encourager des travailleurs chevronnés à obtenir des titres de compétences.	National Workforce Development Fund (Australie) ⁴⁰

31 www.ukces.org.uk/ourwork/nssa.

32 <http://ek.multitiedition.fi/oivallus/fi/liitetiedostot/arkisto/Oivallus-Final-Report.pdf>.

33 <http://humanservices.alberta.ca/documents/connecting-learning-and-work.pdf>.

34 www.workbc.ca/Workplace-Resources/Community-Employer-Partnerships/Pages/Community-Employer-Partnerships.aspx.

35 www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/designing-local-skills-strategies/addressing-skills-shortfalls-in-mackay-australia_9789264066649-7-en.

36 www.workforceplanningontario.ca/french.

37 <http://www.education.gov.sk.ca/Default.aspx?DN=0a0dd21f-7fa4-410c-a3f4-7ccfaad3ae3d&Anc=db007977-6d9d-4268-9450-c83303bda5a5&Pa=ea3293f3-382e-49af-becb-77a053bbcc53>.

38 www.workbc.ca/Workplace-Resources/Human-Resources/Pages/Human-Resources.aspx.

39 www.nlhrmanager.ca/index.php?option=com_content&view=article&id=166&Itemid=28#Basics.

40 <http://skillsconnect.gov.au/faqs-case-studies-and-news/quick-reference-guides/quick-reference-guide-national-workforce-development-fund>.

ANNEXE A : PROGRAMME DU SYMPOSIUM

Réduire le déficit de compétences : la conception d'un parcours pour les petites entreprises Le 14 novembre 2012 | Toronto, Ontario

8 h à 8 h 30	Inscription et petit déjeuner Maître de cérémonie de l'événement Warren Everson, premier vice-président, politiques, La Chambre de commerce du Canada
8 h 30 à 8 h 45	Allocutions de bienvenue Perrin Beatty, président et chef de la direction, La Chambre de commerce du Canada Ron Parker, sous-ministre adjoint, Ressources humaines et Développement des compétences Canada
8 h 45 à 9 h	Discours-programme d'ouverture Craig Wright, premier vice-président et économiste en chef, RBC Groupe financier
9 h à 9 h 45	Comité d'experts 1 Présentation du dossier en faveur de l'investissement en formation et en acquisition des compétences dans les PME Enjeux relatifs à la formation identifiés lors des consultations récentes de la Chambre de commerce du Canada Perrin Beatty, président et chef de la direction, La Chambre de commerce du Canada Diagnostic relatif à l'alphabétisation et aux compétences essentielles Scott Murray, président, DataAngel Policy Research Données issues de la recherche sur le rendement des investissements en formation Allan Bailey, président, Centre for Learning Impact Questions et réponses avec modérateur Warren Everson, premier vice-président, politiques, La Chambre de commerce du Canada
9 h 45 à 10 h	TRAVAIL Motifs de la formation <i>Les participants doivent écrire sur des papillons adhésifs leurs principales raisons d'investir dans la formation et les coller sur le mur « Motifs de la formation »</i> <i>Les instructions sont disponibles sur la feuille de travail 1</i>
10 h à 10 h 15	Pause rafraîchissement de réseautage



La Ministre Finley s'entretient avec Perrin Beatty, Président et chef de la direction de la Chambre de commerce du Canada.

10 h 15 à 11 h

Comité d'experts 2 | Meilleures pratiques et innovation en formation et en acquisition des compétences dans les PME

Motivations/meilleures pratiques internationales

Paul Bélanger, professeur, Université du Québec à Montréal; chercheur, programme LEED, OCDE

Initiatives gouvernementales contenant des innovations

Lorelei Roberts-Loder, directrice des services aux employeurs, éducation et compétences avancées, gouvernement de Terre-Neuve et Labrador

Meilleures pratiques du secteur privé avec exemples réels

Emad Rizkalla, président et chef de la direction, Bluedrop Performance Learning

Questions et réponses avec modérateur

Warren Everson, premier vice-président, politiques, La Chambre de commerce du Canada

11 h à 11 h 45

Tables rondes | Accent sur les défis

Les participants travaillent en petits groupes autour de tables afin de discuter de questions et d'y répondre en utilisant les feuilles de travail basées sur les comités d'experts 1 et 2.

Les instructions sont disponibles sur la feuille de travail 2

11 h à midi

Pause de réseautage

Midi à 13 h

Dîner et discours-programme

Perrin Beatty, président et chef de la direction de la Chambre de commerce du Canada, doit présenter la ministre

L'honorable Diane Finley, ministre des Ressources humaines et du Développement des compétences

13 h à 13 h 15	Pause de réseautage
13 h 15 à 13 h 30	<p>TRAVAIL Établissement des priorités et de l'ordre du jour <i>Les participants doivent décrire leurs priorités et les éléments à mettre à l'ordre du jour et en discuter autour de leurs tables.</i></p> <p><i>Les instructions sont disponibles sur la feuille de travail 3</i></p>
13 h 30 à 14 h 30	<p>Comité d'experts 3 Aller de l'avant et explorer ses options – étapes suivantes</p> <p>Options en matière de politique publique et rôle des intervenants – exemples spécifiques Jean-Pierre Voyer, président, Société de recherche sociale appliquée</p> <p>Que doivent faire les PME pour aller de l'avant et progresser Yvon Boudreau, consultant, Fédération des chambres de commerce du Québec</p> <p>Les pénuries de compétences: les réponses du gouvernement Silvano Tocchi, directeur général, Direction des partenariats en milieu de travail, Direction générale des compétences et de l'emploi</p> <p>Discussion du comité avec modérateur Catharine Larkin, directrice, Knightsbridge Human Capital Solutions</p>
14 h 30 à 15 h 30	<p>Tables rondes Accent sur les solutions <i>Les participants travaillent en petits groupes autour de tables afin de discuter de questions et d'y répondre en utilisant les feuilles de travail basées sur le comité d'experts 3.</i></p> <p><i>Les instructions sont disponibles sur la feuille de travail 4</i></p>
15 h 30 à 16 h	<p>Discussion avec modérateur Modérateur Warren Everson, premier vice-président, politiques, Chambre de commerce du Canada</p>
16 h à 16 h 15	<p>Synthèse et mot de la fin Perrin Beatty, président et chef de la direction, Chambre de commerce du Canada</p>
16 h 15	Conclusion de l'événement

ANNEXE B : PARTICIPANTS AU SYMPOSIUM

Sarah Anson-Cartwright

Directrice, Politique des compétences
La Chambre de commerce du Canada
Ottawa, Ontario

Allan Bailey

Président et chef de la direction
Centre for Learning Impact
Mississauga, Ontario

Darel Baker

Président et co-fondateur
Keldar Leadership Solutions
St. Albert, Alberta

Sue Barkman

Chef de la direction
Third Quarter - une division de Skills Connect
Winnipeg, Manitoba

Larisa Plage

Vice-présidente, Développement des affaires internationales
Neptec Design Group
Ottawa, Ontario

Perrin Beatty

Président et chef de la direction
La Chambre de commerce Canada
Ottawa, Ontario

Claude Beauchamp

Directeur des ressources humaines
PACCAR du Canada ltée
Ste-Thérese, Québec

Paul Bélanger

Professeur
Université du Québec à Montréal
Montréal, Québec

David Black

Président et directeur général
Black's Transfer Ltd.
Saint John, Nouveau-Brunswick

Yvon Boudreau

Consultant
Fédération des chambres de commerce du Québec
Montréal, Québec

Terry Anne Boyles

Vice-présidente, Affaires publiques
Association des collèges communautaires du Canada
Ottawa, Ontario

Lesley Brown

Directrice exécutive
Coalition de l'alphabétisation de l'Ontario
Toronto, Ontario

Lex Burger

Président
Innovus
Ottawa, Ontario

Jean-François Bussièrès

Chef d'équipe, Travailler au Canada
Direction générale des compétences et de l'emploi
Ressources humaines et Développement des compétences Canada
Gatineau, Québec

Andrew Cardozo

Directeur général
L'Alliance des conseils sectoriels
Ottawa, Ontario

Leslie Carter

Vice-présidente du marketing
Knightsbridge Human Capital Solutions
Toronto, Ontario

Donna Cloutier

Trésorière
Pateman & Company
Courtenay, Colombie-Britannique

Tom Coates

Premier vice-président
Lakeside Logistics Inc.
Oakville, Ontario

Denis Deschamps

Président et chef de la direction
Drakkar Inc
Montréal, Québec

Adam Dooley

Président
Dooley Communications
Winnipeg, Manitoba

Warren Everson

Premier vice-président, Politiques
La Chambre de commerce Canada
Ottawa, Ontario

Dan Finley

Vice-président, Ressources humaines
Pacific Western Transportation Ltd.
Calgary, Alberta

Neil Flegel

Directeur des ressources humaines
Dowler-Karn Fuels Ltd.
St. Thomas, Ontario

Ed Friesen

Chef de la direction
Friesen Livestock Ltd. / Friesen Nutrition Inc.
Medicine Hat, Alberta

Michael George

Consultant principal
Ambir Solutions
Saint John, Nouveau-Brunswick

Annette Gillan

The Well Fed Deli
Gravenhurst, Ontario

JP Gladu

Président et chef de la direction
Conseil canadien de promotion des
entreprises autochtones
Toronto, Ontario

Andrew Gower

Associé
Welder Engineering
Courtenay, Colombie-Britannique

Bill Greenhalgh

Chef de la direction
Association des professionnels en
ressources humaines
Toronto, Ontario

Julie Hamel

Consultant principal
Relais Expert-Conseil
Montréal, Québec

Yves Hamelin

Président
Arkema Canada Inc.
Bécancour, Québec

Dirk Heydemann

Heydemann Art of Photography
Nanaimo, Colombie-Britannique

Sharon Horan

Président, FIT for Work
St. John's, Terre-Neuve et Labrador

Curtis Howe

Président, chef de la direction et co-fondateur
Mariner Partners Inc.
Saint John, Nouveau-Brunswick

Lynn Johnston

Présidente
Société canadienne pour la formation et
le perfectionnement
Toronto, Ontario

David Kelley

Co-chef de la direction
Réseau manufacturier canadien
Ottawa, Ontario

Catharina M. Kennedy

Directrice, Affaires gouvernementales et
organisations non-gouvernementales
Bluedrop Performance Learning
St. John's, Terre-Neuve et Labrador

Lindsay Kennedy

Présidente et chef de la direction
Canadian Literacy and Learning Network
Ottawa, Ontario

Tyler Korpan

Korpan Tractor
Saskatoon, Saskatchewan

Dimitri Koutras

Analyste de la recherche, Bureau de l'alphabétisation
et des compétences essentielles
Ressources humaines et Développement des
compétences Canada
Gatineau, Québec

Neil Krovats

Président
Clearline Technologies
Winnipeg, Manitoba

Catharine Larkin

Directrice
Knightsbridge Human Capital Solutions
Toronto, Ontario

T.O. Lee

Directeur général
T.O. Lee Consultants Ltd.
Richmond Hill, Ontario

Greg Logel

First Group ULC
Regina, Saskatchewan

Melissa MacEachern

Sous-ministre
Ministère de l'Innovation et des Études supérieures
Île-du-Prince-Édouard

John Mac Laughlin

Directeur du développement des affaires et de
la recherche
Compétences essentielles de l'Ontario
Toronto, Ontario

Aaron Madar

Gestionnaire du marketing
Forward Signs
Toronto, Ontario

Ramona McDowell

Gestionnaire, Coordination, planification et recherche
Direction générale des compétences et de l'emploi
Ressources humaines et Développement des
compétences Canada
Gatineau, Québec

Irene McHarg-Coey

Comptable en management accrédité
Gravenhurst, Ontario

Sandra McKenzie

Sous-ministre
Ministère du Travail et de l'Enseignement supérieur
Nouvelle-Écosse

Jeremy McLay

Gestionnaire, Politiques des programme
Direction générale des compétences et de l'emploi
Ressources humaines et Développement des
compétences Canada
Gatineau, Québec

Sharon Mercer

Vice-présidente exécutive et co-proprétaire
Express Personnel Services
St. Thomas, Ontario

Krishana Michaud

Liaison avec les étudiants
Association canadienne des prospecteurs
et entrepreneurs
Toronto, Ontario

Kim Milne

Contrôleuse
Frontiers North Adventures
Winnipeg, Manitoba

Leah Milton

Directrice exécutive et chef de la direction
Battlefords Tribal Council
North Battleford, Saskatchewan

T. Scott Murray

Président,
DataAngel Policy Research
Ottawa, Ontario

Karen Myers

Associée de recherche principale
Social Research and Demonstration
Toronto, Ontario

Paul Palmer

Président
The Munro Group
Saint John, Nouveau-Brunswick

Ron Parker

Sous-ministre adjoint
Ressources humaines et Développement des
compétences Canada
Gatineau, Québec

Tracy Peterson

Directrice générale,
CMO Data Systems
Prince George, Colombie-Britannique

Aleksandra Popovic

Gestionnaire de programme, Compétences en milieu
de travail et de formation
ABC Life Literacy Canada
Toronto, Ontario

Carole Presseault

Vice-présidente, Affaires gouvernementales
et réglementaires
Association des comptables généraux accrédités
Ottawa, Ontario

Ed Quinton

Gestionnaire
Scintrex Ltd.
Concord, Ontario

Emad Rizkalla

Président et chef de la direction
Bluedrop Performance Learning
St. John's, Terre-Neuve et Labrador

Lorelei Roberts-Loder

Directrice, Services aux employeurs
Éducation et compétences avancées
St. John's, Terre-Neuve et Labrador

Jacqueline Schach

Delta Consulting Group
King City, Ontario

Brian Schafstein

Président
Canadian Footwear
Winnipeg, Manitoba

Patrick Sohy

Avant-Garde Construction and Management
Saint John, Nouveau-Brunswick

Bill Stirling

Chef de la direction
Base de données en alphabétisation des adultes
Fredericton, Ontario

Bill Summers

Vice-président, Recherche et politiques
Collèges de l'Ontario
Toronto, Ontario

Dap Thach

DTA & Associates
Gravenhurst, Ontario

Silvano Tocchi

Directeur général, Direction des partenariats en
milieu de travail
Ressources humaines et Développement des
compétences Canada
Gatineau, Québec

Guy Tombs

Président, Guy Tombs Ltd. / Ridgeway North
America Ltd.
Montréal, Québec

Denise Verreault

Présidente et chef de la direction
Groupe Maritime Verreault Inc.
Les Méchins, Québec

Tim Young

Directeur général
Young's Equipment Inc.
Regina, Saskatchewan

ANNEXE C : BIOGRAPHIES DES CONFÉRENCIERS DU SYMPOSIUM

Allan Bailey

Président, Centre for Learning Impact

Allan est un spécialiste de l'apprentissage électronique et un documentariste dont le travail a été lauréat de nombreux prix internationaux. En apprentissage électronique, il se concentre sur l'utilisation efficace de médias et de techniques d'enseignement pour la transmission d'idées complexes et la promotion de l'apprentissage.

Au cours de la dernière décennie, Allan a pris la tête d'efforts pour aider ses clients dans le domaine des affaires, du gouvernement et de l'éducation à développer du matériel pédagogique interactif donné par FAO, sur CD ROM et via Internet. Il a été chef de la conception pédagogique ou chargé de projet pour plus d'une douzaine de projets d'apprentissage électronique allant du génie pétrochimique à la vente de service bancaires. Parmi ses clients, on peut citer la CIBC, la Banque Royale, Manuvie, la Banque Scotia, la Banque de Montréal, Bell Canada, BCE Corp., Nortel, Excite@Home, Industrie Canada, la Bourse de Toronto et la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO).

Allan a joué un rôle de premier plan dans des projets d'apprentissage en milieu de travail qui ont valu au Centre for Learning Impact des prix internationaux prestigieux : le prix pour l'excellence en formation au Canada 2004 de la Société canadienne pour la formation et le perfectionnement; le prix d'excellence de la pratique 2003 de l' American Society for Training & Development (ASTD) et le prix national pour les technologies d'apprentissage en milieu de travail 2002 du Conference Board of Canada. Allan a également contribué à l'élaboration et à la rédaction des premières normes de qualité au monde pour l'évaluation et l'élaboration de matériel pédagogique multimédia : *Quality Standards for Evaluating Multimedia and Online Training* (McGraw-Hill 2000).

Allan est diplômé de la faculté des sciences appliquées et de génie de l'Université de Toronto (génie mécanique).

L'honorable Perrin Beatty

Président et chef de la direction

La Chambre de commerce du Canada

L'honorable Perrin Beatty est président et chef de la direction de la Chambre de commerce du Canada, l'association nationale de gens d'affaires la plus importante et la plus représentative du Canada, regroupant 192 000 membres. À ce titre, M. Beatty est le principal porte-parole de la Chambre de commerce du Canada. Il présente les positions de principe des membres auprès du gouvernement fédéral, des organismes internationaux, des médias et du public. Avant de se joindre à la Chambre de commerce du Canada en août 2007, M. Beatty était le président et chef de la direction des Manufacturiers et Exportateurs du Canada (MEC).

Descendant d'une des familles les plus connues du secteur manufacturier, M. Beatty a grandi à Fergus en Ontario et a achevé ses études universitaires à l'Université de Western Ontario en 1971. L'année suivante il gagnait la confiance des électeurs et était élu à la Chambre des communes à titre de député progressiste conservateur et devenait, en 1979, ministre d'État (Conseil du Trésor) du gouvernement de M. Joe Clark Il a également assumé six autres postes ministériels dans d'autres gouvernements progressistes conservateurs, notamment comme ministre du Revenu national en 1984, Solliciteur général en 1985, ministre de la Défense en 1986, ministre de la Santé nationale et du Bien-être social en 1989, ministre des Communications en 1991 et, enfin, Secrétaire d'État aux Affaires extérieures en 1993.

En 1994, M. Beatty a siégé au sein de plusieurs conseils d'administration du secteur privé et a travaillé comme consultant dans le domaine des communications. Il a également été professeur invité honoraire à la faculté des Sciences politiques, Université de Western Ontario. En outre, il rédigeait un article hebdomadaire sur le gouvernement et la politique dans un des grands quotidiens du Canada.

En 1995, M. Beatty a été nommé président-directeur général de la Société Radio-Canada (SRC-CBC), poste qu'il a occupé jusqu'en 1999.

M. Beatty a siégé au sein de plusieurs comités consultatifs du gouvernement du Canada; il est, par ailleurs, membre du Comité consultatif du Canadian Defence and Foreign Affairs Institute et est membre du conseil d'administration du Conseil international du Canada. En 2008, M. Beatty a été nommé chancelier de l'Institut universitaire de technologie de l'Ontario.

Paul Bélanger

Professor, Université du Québec à Montréal

Paul Bélanger was born in Ville de Valleyfield, Canada, in 1939. He studied politics, sociology of education, art and literature, and took a PhD at the Sorbonne in Paris with a dissertation on the sociology of education. From 1972 to 1985, he was Director-General of the Canadian Institute for Adult Education, and from 1985 to 1987, President of the National Commission for the Evaluation of post-secondary institutions in Quebec. In the following two years, he was Director-General of the Institute of Applied Labour Research in Montreal. He was Director of the UNESCO Institute for Education (now the UNESCO Institute for Lifelong Learning) in Hamburg from 1989 to 1999. Since then, he has been a professor in the Education Faculty at the Université du Québec à Montréal and director of CIRDEP, the university's centre for interdisciplinary research on continuing education.

Yvon Boudreau

Consultant, Fédération des chambres de commerce du Québec

Yvon Boudreau est consultant, notamment pour la Fédération des chambres de commerce du Québec. Il a fait carrière au gouvernement du Québec, dans l'élaboration des politiques d'emploi, de main-d'oeuvre, de formation professionnelle et de développement économique. Il a été sous-ministre à Emploi-Québec, au ministère du Premier ministre et au ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation.

Warren Everson

**Premier vice-président, politiques
La Chambre de commerce du Canada**

Warren Everson est premier vice-président, politiques, de la Chambre de commerce du Canada. Parmi ses responsabilités, on peut citer l'identification des enjeux prioritaires et l'élaboration de politiques de la Chambre pour les aborder. Warren assure la gestion d'une équipe multisectorielle de chercheurs et de lobbyistes; en outre, il coordonne le travail de neuf comités des politiques.

Avant de se joindre à la Chambre, M. Everson était au service de StrategyCorp, un groupe-conseil sur les relations gouvernementales basé à Ottawa et à Toronto. À titre de directeur des relations gouvernementales chez Bell Canada, M. Everson a joué un rôle dans la campagne vigoureuse d'appel à la réforme de la réglementation menée par la société, ainsi que dans l'appel au Cabinet réussi concernant la voix sur IP (VoIP).

Avant de se joindre à Bell Canada, M. Everson était vice-président des politiques et de la planification stratégique pour l'Association du transport aérien du Canada, pendant une période mouvementée comprenant les attentats terroristes du 11 septembre et l'épidémie du SRAS au Canada. En plus des relations parlementaires, des médias et des communications, il était chargé de domaines tels que l'imposition et la sécurité de l'immigration.

Pendant les années 1990, M. Everson était président de Saramac Consulting Services, où sa pratique était axée sur la privatisation et la gestion de la fonction publique. Pendant les dix années qu'il a passées au sein du gouvernement, M. Everson a fait partie du cabinet de différents ministres. En 1992, il a été directeur administratif de la Commission d'examen de la Loi sur les transports nationaux et a également agi à titre de commissaire pour le National Transportation Safety Board Review. M. Everson a obtenu un diplôme en histoire de la Queen's University.

L'honorable Diane Finley
Ministre des Ressources humaines et
Développement des compétences
Députée – Haldimand – Norfolk (Ontario)

Diane Finley a été élue pour la première fois à la Chambre des communes en 2004, puis elle a été réélue en 2006, 2008 et 2011. En février 2006, elle a été nommée ministre des Ressources humaines et Développement social et, en janvier 2007, ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration. Elle a été nommée au poste de ministre des Ressources humaines et Développement des compétences en octobre 2008.

Mme Finley a amorcé sa carrière en tant qu'administratrice de l'école d'immersion française de l'Université de Western Ontario. Avant d'être députée, elle a occupé plusieurs postes de niveau supérieur dans les secteurs public et privé, notamment dans les domaines des soins de santé, des transports, de la fabrication de matériel agricole, de l'impression et de l'édition, et de l'aviation.

De plus, Mme Finley a joué un rôle actif au sein de plusieurs organisations, dont le Brant Community Care Access Centre, le Bureau canadien d'agrément de la technologie de l'Association des paramédics du Canada, l'Alliance pour les services ambulanciers de l'Ontario, le Conseil consultatif sur la politique en matière de santé du gouvernement de l'Ontario et la Fondation canadienne de la thyroïde.

Mme Finley possède un baccalauréat en administration et une maîtrise en administration des affaires de l'Université de Western Ontario. Mme Finley réside à Simcoe avec son mari, Doug.

Catharine Larkin
Directrice, Knightsbridge Human Capital Solutions

Mme Larkin est directrice de Knightsbridge MICA Learning à Toronto.

Elle possède plus de 25 années d'expérience dans le perfectionnement des cadres, le leadership et la consolidation d'équipe. Le cœur de son expertise se situe dans le diagnostic d'aspects clés qui permettent aux cadres et à leurs équipes de maximiser ou de freiner leur performance. Dans ce contexte, elle s'appuie sur sa grande compétence en facilitation, en coaching, en gestion, en planification de la relève et en évaluation d'équipe et individuelle. Elle est formatrice principale dans plusieurs disciplines et utilise ces approches interdisciplinaires pour améliorer l'apprentissage et le développement.

Mme Larkin a travaillé pour des entreprises de services commerciaux et professionnels à l'échelle du Canada, des États-Unis, de l'Asie et de l'Europe. Parmi ses clients, on retrouve d'importantes entreprises, notamment AVIVA, Cadillac Fairview, Centrica, Coca Cola, Deloitte, PCL Constructors, The Four Seasons, Whirlpool et l'Université de Toronto (Rotman School of Management).

Mme Larkin est titulaire de diplômes en langues, en éducation et en théâtre de l'Université de Toronto et a poursuivi des études complémentaires à l'Université Laval et à l'Institut Goethe d'Allemagne. Elle travaille à titre de membre adjointe du corps enseignant pour des programmes sans diplôme en développement du leadership et en ressources humaines à la Rotman School of Business de l'Université de Toronto.

Mme Larkin est coauteure d'un guide complet pour le formateur, intitulé « Type of Action » (février 2002), conçu comme une approche multisensorielle lors de formation MBTI dans les entreprises et le milieu de l'éducation.

Elle est reconnue comme étant l'une des principales formatrices de cadres de Toronto, et est une membre très respectée du monde des affaires. Elle est fréquemment invitée à titre d'animatrice et de conférencière lors d'événements de l'industrie.

Scott Murray
Président, DataAngel Policy Research

Pendant plus de vingt ans, Scott Murray s'est spécialisé dans la conception, la réalisation et l'analyse de sondages à grande échelle en vue de répondre aux nouveaux enjeux en matière de politiques publiques sur la santé, l'éducation, le travail, la justice sociale, la pauvreté, les femmes et le racisme. Ses travaux comprennent des études sur les activités des bénévoles, l'utilisation des services de garde d'enfants, les activités du marché du travail longitudinal, et des analyses comparatives internationales dans le domaine de l'évaluation des compétences des adultes et la participation à l'éducation et à la formation pour adultes. M. Murray est un conférencier et auteur en demande lorsqu'il s'agit de parler d'alphabétisation, de santé et de participation au marché du travail.

M. Murray est présentement un conseiller principal de ressources humaines en science et technologie à Statistique Canada. Avant novembre 2006, Scott occupait le poste de directeur, section Résultats de l'apprentissage, à l'Institut de statistique (ISU) de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), où il était responsable des programmes d'évaluation des compétences des adultes et des étudiants. Avant de se joindre à l'UNESCO en 2005, M. Murray était directeur général, section Statistique sociale et des institutions, à Statistique Canada. Avant sa nomination en 1999, il était depuis 23 ans à la Division des enquêtes spéciales à Statistique Canada, dont 5 ans à titre de directeur.

M. Murray est le directeur des études internationales pour l'Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes (EIAA) et l'Enquête sur la littératie et les compétences des adultes. Il détient un baccalauréat ès arts BA spécialisé en administration des affaires de l'Université de Western Ontario.

Ron Parker
Sous-ministre adjoint, Ressources humaines et Développement des compétences

Ron Parker a été nommé sous-ministre délégué des Ressources humaines et Développement des compétences le 11 août 2011. Auparavant, il était sous-ministre adjoint principal du Secteur de l'industrie à Industrie Canada.

M. Parker a commencé sa carrière à la Banque du Canada. Il a ensuite travaillé pendant sept ans à la Banque de Montréal dans les secteurs de l'économie et de la négociation. En 1990, il est retourné à la Banque du Canada où il a occupé les fonctions de chef du Département des marchés financiers et de conseiller du gouverneur. Il est ensuite entré au Bureau du Conseil privé en 2003 comme secrétaire adjoint du Cabinet au Secrétariat de liaison de politique macroéconomique. En 2005, il a été nommé sous-ministre adjoint principal à Industrie Canada. M. Parker possède un baccalauréat ès arts avec spécialisation en économie de l'Université de la Saskatchewan et une maîtrise ès arts en économie de l'Université de Western Ontario.

Emad Rizkalla
Président et chef de la direction
Bluedrop Performance Learning

À titre de président et de chef de la direction de Bluedrop Performance Learning (TSX-V: BPL), M. Rizkalla est un pionnier de l'entrepreneuriat, de la direction d'entreprise et de l'apprentissage électronique. Jeune finissant en ingénierie, il a été l'un des co-fondateurs de Bluedrop en 1992 et s'est engagé à transformer la manière dont les gens apprennent et sont formés en milieu de travail, que ce soit dans un bureau, une usine ou un hélicoptère CH-147.

Bluedrop transforme la formation en milieu de travail grâce à l'apprentissage basée sur l'informatique en nuage qui aide les petites entreprises à améliorer leur productivité, les gouvernements à transformer leur main-d'œuvre, les grosses entreprises à fidéliser leur clientèle et le secteur de la défense et de l'aérospatiale à améliorer la sécurité et l'efficacité opérationnelle.

M. Rizkalla est un conférencier très prisé dans le monde entier. Il est auteur et chroniqueur de renom, et ses perspectives sur le leadership ont été publiées dans la série de livres *Inside the Minds d'Aspatore*, qui présente les idées de dirigeants du monde des affaires. Il a été cité par la revue *Time* comme l'un des jeunes entrepreneurs qui créeront le XXI^e siècle, nommé comme l'un des Top 40 Under 40 du *Globe and Mail* et, récemment, nommé entrepreneur de l'année en informatique pour le Canada atlantique par Ernst & Young. On l'a aussi vu à l'émission *The National* de la CBC, à *BBC News* et dans la revue *Maclean's*.

En plus de diriger une entreprise comptant cinq bureaux dans quatre provinces et plus de 100 employés, M. Rizkalla siège au sein d'un groupe de travail fédéral du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international du Canada et au Conseil national de recherche. M. Rizkalla croit fortement à s'engager sur le plan social. Il a servi au sein de plusieurs conseils d'administration de sociétés sans but lucratif et de fondations caritatives. Cet engagement social est devenu une réalité pour l'entreprise lorsque *Bluedrop* a lancé la « True Blue Initiative », qui verse 5 pour cent du profit annuel net de la société à des initiatives de développement international et à des organismes de bienfaisance locaux. Récemment, *Bluedrop* a également été sélectionné comme partenaire technologique de la *Clinton Global Initiative (CGI)* et *CoursePark* a été annoncé comme plateforme de prestation de la formation qui permettra de fournir une formation en compétences d'affaires à plus de 3 400 femmes au Chili et au Pérou. M. Rizkalla a obtenu un baccalauréat en génie mécanique de la *Memorial University of Newfoundland*.

Lorelei Roberts-Loder
Directrice, Services aux employeurs
Éducation et compétences avancées
Gouvernement de Terre-Neuve et Labrador

Lorelei Roberts-Loder est la directrice provinciale des services aux employeurs du ministère de l'Éducation et des Compétences avancées du gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador. À ce titre, elle est chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un cadre pour les services aux employeurs, afin d'appuyer le mandat du Ministère d'aider les employeurs dans leurs efforts de recrutement et de conservation des employés. Elle est la représentante du ministère pour le site *Web NL HR Manager (nlhrmanager.ca)* et l'initiative *Smartforce NL*.

Mme Roberts-Loder possède une vaste expérience des ressources humaines acquise dans le cadre de son travail avec les entreprises et le développement économique communautaire. Avant de passer au secteur public, elle participait activement au développement économique régional à titre de représentante du monde des affaires. Elle était la première femme à être élue présidente de la *Chambre de commerce de la région de Placentia* pendant la phase de développement et d'opération de l'usine de démonstration d'*Inco*. À ce titre, elle a présidé le comité régional de formation en ressources humaines et le comité de relations publiques pour la région *Northeast Avalon*.

Mme Roberts-Loder a obtenu un diplôme de droit de premier cycle à la *Carleton University* à Ottawa, en Ontario, et une maîtrise en relations d'emploi à la *Memorial University of St. John's*, Terre-Neuve. Elle habite à *Holyrood*, Terre-Neuve, avec son mari *Dale* et ses fils *Benjamin* et *Evan*.

Silvano Tocchi

**Directeur general, Direction des partenariats en milieu de travail, Direction generale des competences et de l'emploi
Ressources humaines et Développement des compétences**

M. Tocchi est directeur général de la Direction des partenariats en milieu de travail, à Ressources humaines et Développement des compétences Canada. À ce titre, il dirige le Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles, dont le principal objectif consiste à améliorer l'alphabétisation et les compétences essentielles des Canadiens adultes sur le marché du travail, en appuyant les changements systémiques. Ses responsabilités comprennent également la direction du Programme d'initiatives sectorielles, qui veille à ce que les employeurs, les éducateurs et les travailleurs canadiens possèdent les connaissances stratégiques requises pour prendre des décisions sensées relatives au marché du travail et aux compétences.

M. Tocchi a précédemment occupé plusieurs postes dans les domaines des politiques et des programmes sur le marché du travail au sein du gouvernement fédéral. Il détient un diplôme d'études supérieures de l'Institut universitaire de hautes études internationales de Genève, en Suisse, ainsi qu'un baccalauréat de l'Université d'Ottawa.

Jean-Pierre Voyer

Président, Société de recherche sociale appliquée

Jean-Pierre Voyer est actuellement président et chef de la direction de la Société de recherche sociale appliquée, un organisme sans but lucratif qui se spécialise dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de projets de démonstration à grande échelle dans le domaine des politiques sociales. De 2002 à 2006, il a exercé la fonction de sous-ministre adjoint fédéral Projet de recherche sur les politiques, organisme chargé d'effectuer des études sur le recoupement des enjeux sociaux, économiques et environnementaux pour appuyer le programme politique à moyen terme du gouvernement du Canada. De 1994 à 2000, il a été directeur général de la Direction générale de la recherche appliquée

de Développement des ressources humaines Canada (DRHC), où il assurait la surveillance d'un programme qui comprenait la conception de produits de perfectionnement de carrière et de LMI. M. Voyer a également occupé des postes à Finances Canada, au Bureau du Conseil privé, au Syndicat national des employées et employés généraux du secteur public et au Conseil économique du Canada.

M. Voyer a représenté le Canada à maintes reprises auprès de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et lors de rencontres internationales. Il a présidé le comité de l'emploi, du travail et des affaires sociales de l'OCDE de 1998 à 2000. Il a également siégé à plusieurs comités de recherche pour des organisations telles que le CRSH, l'Université d'Ottawa et DRHC.

M. Voyer détient une maîtrise en économie de la Queen's University et un baccalauréat en sciences économiques de l'Université de Montréal.

Craig Wright

**Premier vice-président et économiste en chef
RBC Groupe Financier**

À titre d'économiste en chef, M. Wright est chargé de l'analyse et des prévisions des développements macroéconomiques et sur les marchés financiers au Canada, aux États-Unis et dans les principales économies étrangères; en outre, il est un collaborateur régulier à plusieurs publications de RBC Groupe financier. Il est également une figure centrale lorsqu'il s'agit de fournir des analyses économiques aux clients et aux médias par l'entremise des comptes rendus réguliers du service d'économie.

Diplômé de l'Université Wilfrid Laurier et de l'Université de Toronto, M. Wright est entré au service de RBC Groupe financier en 1994, après sept années passées dans une autre importante institution financière où il générait des prévisions relatives aux marchés financiers, des prévisions macroéconomiques régionales et nationales et des analyses des risques par pays.

M. Wright et sa femme Susan vivent à Toronto avec leurs trois enfants, Emily, Bradley et Jacob.

OTTAWA

420 - 360 rue Albert
Ottawa, ON
K1R 7X7

) 613.238.4000

☎ 613.238.7643

TORONTO

901 - 55 avenue University
Toronto, ON
M5J 2H7

) 416.868.6415

☎ 416.868.0189

MONTRÉAL

709 - 1155 rue University
Montréal, QC
H3B 3A7

) 514.866.4334

☎ 514.866.7296

CALGARY

PO Box 38057
Calgary, AB
T3K 5G9

) 403.271.0595

☎ 403.226.6930

LA CHAMBRE DE COMMERCE DU CANADA
THE CANADIAN CHAMBER OF COMMERCE



Chamber.ca