



LA TABLE RONDE
DES AFFAIRES +
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR

PRÉSENTATION POUR LES CONSULTATIONS PRÉBUDGÉTAIRES AVANT LE PROCHAIN BUDGET FÉDÉRAL

MAI 2026

RECOMMANDATIONS

Recommandation 1 : Établir des programmes de formation axés sur les employeurs et harmonisés avec les secteurs prioritaires nationaux du Canada.

Élargir les programmes de formation qui relient l'apprentissage, la formation et l'emploi, et les concevoir en fonction des besoins des employeurs plutôt que des silos de programmes, en reconnaissant que les employeurs ont souvent besoin de parcours intégrés pour les étudiants, les embauches en début de carrière, les apprentis, les nouveaux arrivants et les travailleurs en milieu de carrière pour répondre à l'évolution de la demande en matière de main-d'œuvre.

Recommandation 2 : Coordonner le perfectionnement et le déploiement des talents au sein des secteurs prioritaires nationaux et des grands projets du Canada et à l'échelle de ceux-ci.

Exiger que les grands projets financés par le gouvernement fédéral et les stratégies sectorielles comprennent des plans de perfectionnement et de déploiement des talents qui déterminent les besoins en main-d'œuvre, la demande des employeurs, l'offre de main-d'œuvre régionale, les parcours de formation et les résultats mesurables, et veiller à ce que ces plans soient coordonnés entre les secteurs et les projets qui peuvent s'appuyer sur des bassins de talents similaires.

Recommandation 3 : Mettre l'accent sur les alliances de main-d'œuvre et le Fonds stratégique pour l'innovation en matière de main-d'œuvre sur les résultats en matière de perfectionnement et de déploiement des talents.

Prioriser les projets qui élargissent les pipelines de talents dans les secteurs prioritaires nationaux, renforcent la capacité des employeurs à embaucher, intégrer, former et retenir les talents, améliorer la reconnaissance des compétences et la mobilité de la main-d'œuvre, réduire la fragmentation dans l'écosystème de développement de la main-d'œuvre et générer des renseignements en temps réel sur le marché du travail.

LE TALENT EN TANT QU'INFRASTRUCTURE NATIONALE

Mettre en œuvre le programme d'édification de la nation du Canada

Le Canada est entré dans un moment décisif pour sa croissance économique, sa compétitivité mondiale et sa souveraineté nationale. D'importants investissements sont déjà investis dans les secteurs prioritaires nationaux, notamment la défense, l'énergie, les minéraux essentiels, l'intelligence artificielle, la fabrication de pointe, la santé, le logement et les infrastructures favorisant le commerce.

Le capital n'est pas la contrainte. L'exécution est.

La réalisation de ce programme nécessitera plus que la conception de politiques et le financement de projets. Cela dépendra de la capacité du Canada à mobiliser les personnes nécessaires à la construction, à l'adoption, à la commercialisation et à l'expansion rapide.

Une seule contrainte se fait jour dans tous les secteurs : la capacité de la main-d'œuvre. Le défi du Canada n'est plus seulement la production de talents, mais aussi le déploiement des talents, à savoir si les nouveaux diplômés, les nouveaux arrivants, les apprentis et les travailleurs en milieu de carrière peuvent occuper des rôles prioritaires assez rapidement pour répondre aux besoins économiques nationaux. Pour relever ce défi, il faudra renforcer la capacité d'absorber et de perfectionner les talents, aux côtés des établissements postsecondaires capables de s'adapter et d'adapter des parcours adaptés à l'évolution de la demande de main-d'œuvre.

Les talents doivent donc être traités comme une infrastructure nationale : alignée stratégiquement avec les priorités économiques du Canada et délibérément reliés aux projets, aux secteurs, aux employeurs, aux régions et aux collectivités où la capacité d'exécution est la plus nécessaire.



Le Canada a toujours abordé la politique des talents sous l'angle de la production : accroître la participation aux études postsecondaires, la capacité de formation, le perfectionnement des compétences et l'attraction mondiale de talents. Ces efforts demeurent nécessaires, mais ils ne sont plus suffisants.

Les diplômés ne passent pas constamment à des rôles pertinents à un rythme soutenu. Les employeurs, en particulier les petites et moyennes entreprises, sont confrontés à des contraintes continues en matière de recherche, d'embauche, d'intégration, de formation et de rétention des talents. Les voies de perfectionnement et de requalification demeurent fragmentées et lentes à s'adapter. Les nouveaux arrivants qualifiés continuent de se heurter à des obstacles à leur pleine participation au marché du travail. Même parmi les grands employeurs, il y a une coordination limitée dans la façon dont les talents sont partagés, développés et déployés dans les grands projets, les secteurs et les régions.

En même temps, les employeurs ne répondent pas clairement aux besoins en main-d'œuvre selon les catégories de programmes gouvernementaux. Une entreprise qui contribue aux objectifs du Canada en matière de défense, d'énergie, de logement, d'IA ou de fabrication de pointe a probablement besoin d'étudiants, d'apprentis, de diplômés en début de carrière, de travailleurs formés à l'étranger et d'employés en milieu de carrière en même temps. Pourtant, les programmes fédéraux sont souvent organisés autour de volets, de règles d'admissibilité et d'objectifs distincts, avec de multiples partenaires d'exécution des programmes. Du point de vue de l'employeur, cela crée une complexité inutile et limite la capacité de créer des pipelines de talents intégrés.

Ce dont le Canada a besoin, c'est d'un système de perfectionnement et de déploiement des talents conçu pour assurer la réactivité, la coordination et l'échelle. Cela comprend des établissements d'enseignement postsecondaires différenciés qui peuvent s'adapter à l'évolution des besoins du marché du travail ; des parcours plus rapides et plus adaptés aux rôles à forte demande ; une meilleure capacité des employeurs d'intégrer et de perfectionner les talents ; et un alignement plus clair entre le développement de la main-d'œuvre et les priorités économiques nationales.

Il s'agit là d'un défi systémique. Elle exige une prestation coordonnée.



Le gouvernement du Canada devrait établir des partenariats avec des organisations comme la La Table ronde des affaires + de l'enseignement supérieur (TRAES), qui joue un rôle de chef de file national en harmonisant les entreprises, l'enseignement postsecondaires et les systèmes de main-d'œuvre autour des priorités économiques du Canada. Grâce à ses [tables de leadership](#) et à ses initiatives axées sur les employeurs, TRAES aide à coordonner les efforts de perfectionnement et de déploiement des talents dans les secteurs essentiels à la croissance et à la compétitivité futures du Canada.

RECOMMANDATION 1

ÉTABLIR DES PROGRAMMES DE FORMATION AXÉS SUR LES EMPLOYEURS ALIGNÉS SUR LES SECTEURS PRIORITAIRES NATIONAUX DU CANADA.

Le Canada a besoin de voies plus nombreuses et plus solides reliant l'apprentissage, la formation et l'emploi dans les secteurs essentiels de son programme d'édification nationale. Cela comprend l'apprentissage intégré au travail (AIT), les apprentissages, la formation axée sur l'employeur, les programmes de perfectionnement et d'autres modèles qui aident les gens à passer efficacement à des rôles prioritaires.

Les programmes de formation axés sur l'employeur constituent une infrastructure essentielle de la main-d'œuvre. Ils aident les étudiants et les travailleurs à acquérir des compétences et des réseaux pertinents, aident les employeurs à identifier et à perfectionner les talents, et aident les établissements postsecondaires et les fournisseurs de formation à rester connectés à l'évolution de la demande du marché du travail.

Ces programmes devraient être conçus en fonction des besoins des employeurs plutôt que des silos de programmes, tout en permettant aux établissements postsecondaires et aux fournisseurs de formation d'adapter rapidement les parcours à l'évolution de la demande sur le marché du travail. Les employeurs ont souvent besoin d'une combinaison intégrée de solutions pour les talents. Les programmes fédéraux sur la main-d'œuvre devraient permettre aux employeurs d'accéder plus facilement à la bonne combinaison de cheminements de talents, plutôt que de les obliger à naviguer dans des programmes distincts pour répondre aux besoins liés de la main-d'œuvre.



Le AIT demeure l'un des outils les plus pratiques et les plus évolutifs de cet écosystème élargi. En reliant les étudiants, les employeurs et les établissements postsecondaires à un travail réel, AIT aide à accélérer les transitions entre l'éducation, la formation et l'emploi tout en renforçant la coordination et l'échelle des parcours de talents liés à l'employeur dans les secteurs et les régions.

TRAES apporte une expérience directe à ce travail. Dans le cadre de son [initiative nationale AIT](#), TRAES a soutenu plus de 70 000 occasions à travers le Canada auprès de plus de 12 000 entreprises. Cette expérience nous a montré à la fois le potentiel de l'apprentissage lié à l'employeur et les obstacles plus larges qui limitent l'ampleur des parcours de la main-d'œuvre, y compris le fardeau administratif, la capacité inégale des employeurs, la sensibilisation limitée et les lacunes en matière d'accès pour les étudiants et les petites entreprises.

La prochaine étape devrait étendre les programmes de formation axés sur les employeurs, en particulier les programmes AIT, dans les secteurs directement liés au programme d'édification de la nation du Canada.

Ces programmes ne devraient pas être considérés seulement comme des mesures de soutien à l'éducation ou à la formation, mais comme une infrastructure de main-d'œuvre et de productivité : un mécanisme pratique pour aider les employeurs à absorber les talents, aider les étudiants et les travailleurs à faire la transition vers des rôles à forte demande et aider le Canada à renforcer la capacité de la main-d'œuvre dans les secteurs prioritaires.

Pour ce faire, il faut des modèles simples à utiliser par les employeurs, adaptés aux besoins du secteur et conçus en fonction des résultats. Les investissements fédéraux devraient donner la priorité aux programmes qui établissent un lien entre l'apprentissage et l'emploi, appuient la participation des petites et moyennes entreprises, améliorent l'accès au marché du travail pour les apprenants et les travailleurs sous-représentés, y compris les apprenants autochtones et les collectivités liées aux grands projets, et qui accélèrent les transitions vers les secteurs prioritaires.

Les tables de leadership de TRAES peuvent aider à déterminer où les programmes de formation axés sur l'employeur sont les plus nécessaires, où la demande des employeurs est la plus forte et où la capacité postsecondaires peut être mobilisée rapidement pour appuyer les priorités économiques nationales et les grands projets. La vaste expérience de TRAES dans la prestation d'initiatives AIT peut également aider à éclairer la conception et la mise à l'échelle de nouveaux modèles de formation axés sur l'employeur qui répondent aux besoins des employeurs dans l'ensemble du pipeline de talents.

RECOMMANDATION 2

COORDONNER LE PERFECTIONNEMENT ET LE DÉPLOIEMENT DES TALENTS AU SEIN DES SECTEURS PRIORITAIRES NATIONAUX ET DES GRANDS PROJETS DU CANADA ET À L'ÉCHELLE DE CEUX-CI.

Les investissements fédéraux importants ne devraient pas être réalisés uniquement avec des plans d'immobilisations. Ils devraient également inclure des plans de coordination et de déploiement des effectifs qui relient les systèmes de perfectionnement des talents aux besoins émergents des secteurs et des projets.

un projet de minerais essentiels, une stratégie d'approvisionnement en matière de défense, un programme d'adoption de l'IA, une stratégie de logement ; un projet d'infrastructure facilitant le commerce nécessite des besoins différents les professions et les capacités, mais ils sont également en concurrence pour plusieurs des mêmes : ingénieurs, travailleurs des métiers spécialisés, gestionnaires de projets, talents numériques et expertise technique avancée. Sans coordination, les stratégies fédérales peuvent finir par rivaliser pour obtenir les mêmes travailleurs, les mêmes employeurs, la capacité de formation et l'offre de main-d'œuvre régionale.

Les besoins en main-d'œuvre doivent donc être déterminés tôt, reliés aux systèmes de formation et à la capacité de l'employeur, et coordonnés au sein des grands projets, des secteurs et des régions et entre eux. Cela est particulièrement important lorsque les priorités nationales s'appuient sur des bassins de talents qui se chevauchent ou dépendent des mêmes partenaires postsecondaires, de formation, employeurs et communautaires.





RECOMMANDATION 3

METTRE L'ACCENT SUR LES ALLIANCES POUR LA MAIN-D'ŒUVRE ET LE FONDS STRATÉGIQUE POUR L'INNOVATION EN MATIÈRE DE MAIN-D'ŒUVRE SUR LES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE PERFECTIONNEMENT ET DE DÉPLOIEMENT DES TALENTS.

Des plans efficaces de déploiement des talents exigent une coordination. Les plans de déploiement des talents devraient indiquer :

- les professions et les compétences requises ;
- l'offre de main-d'œuvre régionale et les écarts ;
- l'éducation, la formation et les parcours pertinents liés à l'employeur ;
- la capacité de l'employeur d'embaucher, d'embaucher, de perfectionner et de retenir les talents ;
- les obstacles à la participation des groupes sous-représentés, des communautés autochtones et des nouveaux arrivants qualifiés ;
- les possibilités de mobilité de la main-d'œuvre et de reconnaissance des compétences ;
- des résultats mesurables liés à l'emploi, au maintien en poste, à la productivité et à l'exécution des projets.

L'intégration de plans de déploiement des talents dans les grands projets et les stratégies sectorielles contribuerait à faire en sorte que les investissements fédéraux soient assortis des personnes et des capacités nécessaires pour les réaliser. Il donnerait également aux études postsecondaires les établissements, les employeurs, les fournisseurs de formation et les collectivités indiquent clairement où la capacité doit croître.

Les tables de leadership de TRAES peuvent aider à donner suite à cette recommandation. Par l'entremise de tables dans les domaines de la défense, de l'espace, de l'intelligence artificielle, de l'énergie et de la santé, TRAES rassemble des chefs de file supérieurs du milieu des affaires et des études postsecondaires dans des secteurs essentiels à l'avenir économique du Canada. Ces tableaux peuvent aider à cerner les besoins en main-d'œuvre, à faire ressortir la capacité institutionnelle et régionale et à harmoniser les engagements des employeurs et des établissements postsecondaires autour de résultats mesurables.

L'objectif n'est pas de créer un autre processus consultatif. Il vise à renforcer la coordination entre les systèmes de perfectionnement et de déploiement des talents du Canada afin que les grands projets et les stratégies sectorielles comprennent dès le départ des plans de main-d'œuvre pratiques, crédibles et mesurables, et que ces plans soient harmonisés entre les secteurs qui pourraient autrement rivaliser pour les mêmes talents.

Le gouvernement fédéral a déjà pris des mesures importantes pour renforcer l'écosystème des talents du Canada. Les alliances pour la main-d'œuvre et le Fonds stratégique pour l'innovation en matière de main-d'œuvre (SWIF) témoignent d'un virage vers des approches collaboratives axées sur la demande. Équipe Canada Strong reconnaît que les investissements importants dans le logement, l'infrastructure et la défense nécessitent des parcours directs vers les métiers spécialisés, ainsi que du soutien aux employeurs pour embaucher, former et retenir des apprentis.

La prochaine étape devrait être axée sur les résultats : la rapidité avec laquelle les gens accéderont à des rôles prioritaires, l'efficacité avec laquelle les employeurs absorbent et développent les talents, et la question de savoir si les investissements se traduisent par une capacité économique mesurable.

Les Alliances pour la main-d'œuvre et le SWIF devraient donner la priorité aux projets qui renforcent les pipelines de talents dans les secteurs prioritaires nationaux, améliorent la capacité des employeurs à embaucher et à perfectionner soutenir la reconnaissance des compétences et la mobilité de la main-d'œuvre, réduire la fragmentation dans l'écosystème de développement de la main-d'œuvre et produire des renseignements en temps réel sur le marché du travail liés aux grands projets et aux stratégies sectorielles.





Il ne s'agit pas d'ajouter de nouvelles couches de programmation. Il s'agit de veiller à ce que les investissements existants produisent des résultats mesurables en matière de talent, de main-d'œuvre et d'économie, tout en renforçant la capacité de connexion requise pour la mise en œuvre.

TRAES peut aider à identifier les projets que ces mécanismes devraient prioriser. Grâce à nos tables de leadership dirigées par les membres, effectuées des recherches, des réunions et des liens avec les employeurs dans le cadre de ses programmes, TRAES travaille directement avec les employeurs et les dirigeants de l'enseignement postsecondaires responsables de la création, de l'adaptation et de la prestation de parcours des talents. Cela nous donne de la pratique un aperçu des domaines dans lesquels les investissements fédéraux peuvent réduire les obstacles, mettre à l'échelle des modèles éprouvés, renforcer la capacité des employeurs, améliorer les résultats et relier les investissements dans la main-d'œuvre. Les grandes priorités économiques du Canada.

La maximisation du retour sur investissement des investissements fédéraux dans la main-d'œuvre dépendra de la capacité de mettre en relation les employeurs, les établissements postsecondaires, les gouvernements, les travailleurs et les Autochtones les partenaires et les collectivités autour de la prestation. Sans cette capacité de connexion, même des programmes bien conçus risquent de se fragmenter et d'avoir un impact limité.

À PROPOS DE TRAES

La table ronde des affaires + de l'enseignement supérieur est la seule organisation nationale au Canada réunissant des dirigeants du monde des affaires et de l'enseignement postsecondaires pour relever les défis du pays en matière de compétences, de talent, d'innovation et de productivité.

TRAES opère à l'intersection des affaires et de l'enseignement supérieur, avec pour mandat d'aller au-delà de l'alignement vers l'exécution. Grâce à nos membres, à nos recherches, à nos réunions nationales, à nos programmes axés sur les employeurs et à nos tables de leadership de la haute direction, nous aidons à relier le système des talents du Canada aux priorités économiques qui comptent le plus.

TRAES et ses membres s'engagent à respecter ce programme : réunir les dirigeants non seulement autour de défis communs, mais aussi autour d'actions communes. L'accent doit maintenant être mis sur l'exécution : relier le système des talents du Canada à la capacité de main-d'œuvre requise par son avenir économique.

PERSONNE-RESSOURCE :

Val Walker

Présidente-directrice générale
valerie.walker@bher.ca

Matthew McKean

Dirigeant principal de la R-D
matthew.mckean@bher.ca

