



Canadian  
Labour Force  
Development Board

# Labour Force Development Boards -- Guiding Principles



**Labour Force Development  
Boards --  
Guiding Principles**

---

The Canadian Labour Force Development Board (CLFDB) is a not-for-profit, independent national organization whose members are nominated by the organizations that represent the major labour market constituents: business, labour, the education/training community and the four groups designated under the Employment Equity Act – namely, Aboriginal peoples, people with disabilities, visible minorities and women.

The Canadian Labour Force Development Board was established in 1991 by the Government of Canada in response to the growing consensus that the labour market partners must have a greater role in addressing training and labour market concerns.

The CLFDB mandate is to:

- ◆ serve as an advocate for more, more relevant, higher quality and accessible training
- ◆ advise the Government of Canada on all aspects of training and related employment and adjustment programs and policies; and
- ◆ make firm recommendations on a number of training issues, including:
  - occupational standards
  - methods of reducing barriers to access training
  - measures to increase the coordination of income support and training
  - measures to ensure that training programs contribute to employment equity for groups that are disadvantaged in the labour market; and
  - the allocation of funds for training.

**Published by the Canadian Labour Force Development Board**  
23 - 66 Slater Street, Ottawa, Ontario K1P 5H1  
Tel: (613) 230-6264; Fax: (613) 230-7681  
March 1993

CLFDB No. 7  
ISBN No. 1-895813-02-6

This publication is available in an alternative format.

Cover design by Waisglass Communication Services Ltd., Ottawa

Printed on recycled paper

---

## TABLE OF CONTENTS

<b>Preamble</b> .....	1
<b>Introduction</b> .....	1
<b>Participation and access</b> .....	2
<b>Responsibility</b> .....	3
<b>Application of national standards</b> .....	3
<b>Coordination and relationship with CLFDB</b> .....	4
<b>Coordination and relationship with governments</b> ..	4

---

## **Preamble**

The Canadian Labour Force Development Board believes that the guiding principles outlined in this paper should be reflected in the development and operation of labour force development boards across Canada. These are the fundamental principles on which the CLFDB was established and are reflected in the operating and strategic framework of the CLFDB. We believe that these are sound and practical requirements, and we provide them as guiding principles for the ongoing work of establishing labour force development boards at the provincial/territorial and local level.

## **Introduction**

An essential part of the CLFDB mandate involves the creation of a network of provincial/territorial and local boards which, by implementing national standards and strategic priorities, will ensure a comprehensive and coherent approach to labour force development and economic renewal in Canada. To date, the CLFDB has assumed a supportive and facilitative role in encouraging the development of these boards across the country.

---

Now, as the provincial/territorial labour market partners become more engaged and committed to the process and the boards become a reality, the CLFDB has prepared this paper to ensure that boards are established in a consistent and effective manner.

The network of provincial/territorial and local labour force development boards provides the framework through which the objectives for labour force development are communicated. As well, they are the means, in conjunction with sector councils, through which the national standards for training and occupations are implemented. If this is to occur in a cohesive and coordinated manner a number of principles must be reflected in the development and operation of the boards. These principles relate to several key areas, including participation and access, accountability, application of national standards, coordination and relationship with CLFDB and governments.

---

## Participation and access

The proposed composition of the labour force development boards recognizes that business and labour are the primary workplace partners. This is reflected in the requirement that business and labour have equal representation on the boards and that, together, they should comprise the majority of board members.

To be operational over a long period of time, it is important that the board be co-chaired by business and labour and that decisions be arrived at through consensus rather than a voting procedure. Bearing in mind that consensus is not always possible, voting procedures will have to be developed. Mechanisms should be put into place that will resolve any impasse through a majority vote, while also recognizing the importance of business and labour leadership and their joint concurrence on any vote.

All the labour market partner groups must be represented as full and effective members of the boards. These groups are business, labour, women, persons with disabilities, visible minorities, Aboriginal peoples, and education and training.

However, this may vary somewhat depending on provincial realities, as in Ontario where Francophones are added as a partner group, and in other areas where, for example, the agricultural sector is a major component. In all cases, representatives to the boards must be selected by their respective constituents through a process determined by each partner group.

To ensure full and effective participation for all groups, boards should endorse equity principles in selecting board members and staff and, specifically, through supportive measures, including reference groups for equity members and accommodation support as necessary.

In developing operating and training plans, boards should also ensure equity of access and participation for members of designated groups in all training and related programs.

---

## Responsibility

Participation on boards is based on institutional rather than individual representation. This means that members are there on behalf of a recognized constituency, to which they are accountable.

Each labour market partner group should develop and communicate a process for consultation and selection of members to the boards. This should include a constituent identification process that is inclusive and understandable. At the national level, for example, the By-laws contain specific references which identify constituent groups, e.g. women's groups that accept the equality principles within the *Charter*, and consumer groups within the disability community. In addition, a clear indication of the selection process and means of reviewing and replacing members must also be provided.

Boards must also be accountable to the broader community and governments for the expenditure of public funds. In part, this will be achieved through contracts and contribution agreements for funding with EIC (and provinces where appropriate). As well, boards must ensure that their operations and, in particular, the purchase of skills

training, occurs in an open, fair and equitable manner. In addition, boards should have in place conflict of interest guidelines for board members and staff.

## Application of national standards

Through the process of creating national standards for training and occupations, the CLFDB, along with the labour market partners and governments, is creating a series of skills and training building blocks. These building blocks provide the means of ensuring equitable assessment and consideration of both experiential and training/education-based knowledge, and provide a means of removing many of the barriers to access and participation that now exist.

Boards should ensure that these standards are applied in the identification of training needs and the purchase of relevant skills training. At the same time, boards should work with training providers, educators and community groups to ensure that the standards are reflected in training courses and programs, and to develop widespread

---

acceptance and commitment within the broader community. As well, the experience and concerns of the community will provide the evaluation and critical assessment that is required if the standards are to meet their intended purpose.

## **Coordination and relationship with CLFDB**

This network of provincial/territorial and local boards provides the framework for important Canada-wide linkages on a number of levels. The relationship between levels of boards is not hierarchical in nature but provides for the sharing of information and advice in an open and iterative manner. In this way, the CLFDB, through the annual forum for labour market partners, will coordinate the process to identify and determine national priorities and strategies for training and labour market planning. These priorities, in turn, will become part of the planning and operating framework of the provincial/territorial boards, and guide the local boards in their planning and purchase of skills training. Through this process, it is hoped that there will be better

coordination and, therefore, more effective application, of federal/provincial/territorial programming.

The labour force development boards should also explore and develop cooperative approaches and linkages on issues of mutual interest with other groups, such as the Aboriginal Management Boards, sectoral councils, Community Futures Committees, and provincial or territorial apprenticeship boards. These linkages may vary depending on the region and area of concern, but could include common approaches to identifying and evaluating training providers, and coordinating labour market information and analysis.

## **Coordination and relationship with governments**

There is widespread agreement across all levels of government that the labour market partners should assume a greater role in training and labour market development. In particular, the shared jurisdiction for labour markets and training means that boards should be familiar with a

---

broad range of policies and programs, and take these into consideration when developing their training and labour market needs analysis. This will be necessary to ensure coordination and avoid duplication, whether or not the boards have a formal role with respect to the provincial/territorial programs. In some instances, this cooperative relationship is detailed in the Labour Force Development Agreements between Canada and the provinces/territories.

In view of their role in providing advice and guidance to EIC and the purchase of skills training using federal funds, boards should develop good ongoing working relationships with their respective EIC/CEC offices, and with provincial offices as appropriate. This is essential for effective use of existing resources and expertise, and will also serve to strengthen communication and understanding between governments and the labour market partners.

---

## Notes



La Commission  
canadienne de mise en  
valeur de la main-d'œuvre

# Commissions de mise en valeur de la main-d'oeuvre -- Principes directeurs



**Commissions de mise en valeur  
de la main-d'oeuvre --  
Principes directeurs**

La Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'oeuvre (CCMMO) est une organisation nationale sans but lucratif dont les membres sont nommés par des organismes qui représentent les principaux intervenants sur le marché du travail, c'est-à-dire patronat, syndicats, monde de l'enseignement et de la formation, ainsi que les quatre groupes désignés dans la Loi fédérale sur l'équité en matière d'emploi – autochtones, personnes handicapées, minorités visibles et femmes.

La Commission a été établie en 1991 par le gouvernement du Canada en réponse à la demande exprimée par tous les partenaires du marché du travail, qu'ils devraient jouer un plus grand rôle en ce qui concerne les questions de formation et de marché du travail.

La CCMMO a pour mandat :

- ◆ de se faire le défenseur d'une formation plus abondante, plus pertinente, de plus grande qualité et davantage accessible
- ◆ de conseiller le gouvernement du Canada sur tous les aspects de la formation et des programmes et politiques connexes d'emploi et d'adaptation; et
- ◆ de formuler des recommandations fermes sur diverses questions de formation, y compris :
  - l'établissement de normes professionnelles
  - la définition de méthodes permettant de réduire les obstacles à l'accès à la formation
  - l'adoption de mesures destinées à accroître la coordination du soutien du revenu et de la formation
  - l'élaboration de mesures pour faire en sorte que les programmes de formation contribuent à l'équité en matière d'emploi pour les groupes qui sont désavantagés sur le marché du travail; et
  - l'allocation de fonds de formation.

**Publié par la Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'oeuvre**  
23 - 66, rue Slater, Ottawa (Ontario) K1P 5H1  
Tél : (613) 230-6264; Fax: (613) 230-7681  
Mars 1993

CCMMO N° 7  
ISBN N° 1-895813-02-6

**Ce document est aussi publié sous une autre présentation**

Page couverture conçue par Waisglass Communication Services Ltd., Ottawa

Imprimé sur papier recyclé

---

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Préambule</b> .....	1
<b>Introduction</b> .....	1
<b>Participation et accès</b> .....	2
<b>Responsabilité</b> .....	3
<b>Mise en application des normes nationales</b> .....	4
<b>Coordination et relations avec la CCMMO</b> .....	4
<b>Coordination et relations avec les gouvernements</b> ..	5

---

## Préambule

La Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'oeuvre est d'avis que les principes directeurs énoncés dans le présent document devraient être pris en compte lors de la création et de la gestion de commissions de mise en valeur de la main-d'oeuvre au Canada. Il s'agit de principes fondamentaux à partir desquels la Commission a été créée, et dont il a été tenu compte dans le plan de fonctionnement et le cadre stratégique de la Commission. Nous pensons que ces lignes directrices sont pratiques et bien fondées, et nous les avons regroupées sous la forme de principes directeurs pour la création de commissions provinciales et locales de mise en valeur de la main-d'oeuvre.

## Introduction

Un des éléments essentiels du mandat de la CCMMO touche à la création d'un réseau de commissions provinciales/territoriales et locales qui, par l'intermédiaire de la mise en place de normes nationales et de priorités stratégiques, assureront une approche exhaustive et cohérente à la fois à la mise en valeur de la main-d'oeuvre et au renouvellement économique du Canada. À ce jour, la

---

CCMMO a joué un rôle de soutien et de catalyseur pour encourager l'établissement de ces commissions de par le pays. Aujourd'hui, maintenant que les partenaires du marché du travail provinciaux/territoriaux participent de plus en plus au processus et que les commissions sont une réalité, la CCMMO a rédigé le présent document pour s'assurer que les commissions sont mises sur pied de façon cohérente et efficace.

Le réseau de commissions provinciales/territoriales et locales de mise en valeur de la main-d'oeuvre offre un cadre grâce auquel les objectifs en matière de mise en valeur de la main-d'oeuvre peuvent être communiqués. Conjointement avec les conseils sectoriels, les commissions permettent de mettre en place les normes de formation et les normes professionnelles nationales. Pour que cela se produise de façon cohérente et bien coordonnée, il faut arrêter un certain nombre de principes pour la création et la gestion des commissions. Ces principes concernent plusieurs points clés, notamment la participation et l'accès, la responsabilité, la mise en application des normes nationales, la coordination et les relations avec la CCMMO et les gouvernements.

---

## Participation et accès

La composition proposée des commissions de mise en valeur de la main-d'oeuvre tient compte du fait que le patronat et les syndicats constituent les principaux partenaires du marché du travail. Cette réalité est aussi prise en compte en ce sens que patronat et syndicats sont représentés de façon égale aux commissions, et qu'ensemble ils devraient composer la majorité des membres des commissions.

Afin d'être véritablement opérationnelles sur une longue période, il importe que les commissions soient coprésidées par le patronat et les syndicats, et que les décisions soient prises à l'issue d'un consensus plutôt que par un vote. Étant donné qu'il ne sera pas toujours possible d'en arriver à un consensus, une procédure de vote devra donc être prévue. Des mécanismes devraient être mis en place pour trouver une solution à toute impasse, par l'intermédiaire d'un vote majoritaire, tout en reconnaissant l'importance du leadership du milieu patronal et du milieu syndical, et de leur assentiment commun sur tout vote.

Tous les groupes partenaires du marché du travail doivent être représentés en qualité de membres à part entière des commissions. Ces groupes sont le monde des affaires, les syndicats, les femmes, les personnes handicapées, les minorités visibles, les autochtones, et les établissements d'enseignement et les centres de formation.

Cependant, cela peut varier quelque peu selon les réalités de chaque province. Ainsi, par exemple en Ontario, les francophones ont été ajoutés à titre de groupe partenaire, et dans d'autres régions, le secteur agricole constitue une composante majeure. Dans tous les cas, les représentants aux commissions doivent être choisis par leurs parties constituantes respectives dans le cadre d'un processus arrêté par chacun des groupes partenaires.

Pour assurer la participation totale de tous les groupes, les commissions devraient endosser des principes en matière d'équité pour la sélection de leurs membres et de leur personnel, et plus précisément des mesures

---

prévoyant l'inclusion de groupes de référence pour les membres des groupes d'action sociale, ainsi que des services de soutien en matière d'installations, s'il y a lieu.

Dans leurs plans de fonctionnement et de formation, les commissions devraient aussi garantir l'équité d'accès et la participation des membres des groupes désignés à tous les programmes de formation et autres connexes.

## Responsabilité

La participation aux commissions est institutionnelle et non individuelle, ce qui signifie que chaque membre qui y siège représente une partie constituante reconnue à laquelle il doit rendre des comptes.

Chaque groupe partenaire du marché du travail devrait élaborer et communiquer une méthode de consultation et de sélection des membres aux commissions, c'est-à-dire entre autres un processus de désignation des parties constituantes n'excluant personne et facilement compréhensible. Par

exemple, au niveau national, les Statuts contiennent des références précises qui désignent les parties constituantes, notamment les groupes de femmes qui acceptent les principes d'égalité de la *Charte*, et les groupes de consommateurs au sein de la communauté des personnes handicapées. En outre, la méthode de sélection et les moyens par lesquels les membres sont remplacés et supervisés doivent aussi être précisés.

Les commissions doivent par ailleurs être responsables envers l'ensemble de la collectivité et le gouvernement des dépenses de fonds publics. Cela pourra se faire, en partie, par l'intermédiaire de contrats et d'ententes de contribution au financement avec EIC (et les provinces, s'il y a lieu). D'autre part, les commissions doivent s'assurer que leurs démarches, particulièrement l'achat de cours de formation professionnelle, sont faites de façon transparentes, justes et équitables. Les commissions devraient également avoir des lignes directrices relatives aux conflits d'intérêts pour leurs membres et leur personnel.

---

## Mise en application des normes nationales

Dans le cadre de l'élaboration de normes de formation et de normes professionnelles nationales, la CCMMO, en compagnie des partenaires du marché du travail et des gouvernements, met au point une série de composantes sur la formation et les compétences. Ces composantes constituent le moyen de s'assurer d'une évaluation équitable et de prendre en considération les connaissances acquises par l'expérience et par la formation et l'éducation, ainsi que de supprimer nombre des barrières à l'accès et à la participation qui sont actuellement en place.

Les commissions devraient s'assurer que ces normes sont mises en application lors de la détermination des besoins de formation et de l'achat des cours de formation professionnelle pertinents. Par la même occasion, les commissions devraient travailler en collaboration avec les centres de formation, les éducateurs et les groupes communautaires pour s'assurer que les normes sont prises en compte dans les cours et les programmes de formation, et pour les faire accepter et appliquer par l'ensemble de la collectivité. D'autre part, l'expérience

et les préoccupations de la collectivité serviront de base à l'évaluation critique indispensable si l'on veut que les normes répondent aux objectifs recherchés.

## Coordination et relations avec la CCMMO

Ce réseau de commissions provinciales/territoriales et locales constitue le cadre de liens nationaux importants à un certain nombre de niveaux. Les rapports entre les commissions ne sont pas hiérarchiques, mais permettent de partager des données et des conseils de façon ouverte et itérative. De la sorte, par l'intermédiaire du Forum annuel des partenaires du marché du travail, la CCMMO pourra coordonner la méthode de désignation des priorités et stratégies nationales en matière de planification de la formation et du marché du travail. À leur tour, ces priorités feront partie du cadre de planification et de fonctionnement des commissions provinciales/territoriales, et guideront les commissions locales dans leur planification et dans l'achat de cours de formation professionnelle. Grâce à ce processus, nous espérons une

---

meilleure coordination et par conséquent une mise en application plus efficace des programmes fédéraux et provinciaux/territoriaux.

Les commissions de mise en valeur de la main-d'oeuvre devraient aussi se pencher sur la création de liens et l'élaboration de méthodes de coopération sur des questions d'intérêt mutuel avec d'autres groupes, notamment les commissions de gestion autochtones, les conseils sectoriels, les comités d'aide au développement des collectivités et les commissions d'apprentissage provinciales ou territoriales. Ces liens varieront selon la région et les préoccupations, mais pourraient inclure des approches communes à la façon de désigner et d'évaluer les centres de formation, et de coordonner les données et les analyses relatives au marché du travail.

## **Coordination et relations avec les gouvernements**

On s'entend généralement à tous les niveaux de gouvernement pour reconnaître que les partenaires du marché du travail devraient jouer un rôle beaucoup plus grand en matière de formation et de mise en valeur de la main-d'oeuvre. En particulier, le

partage des compétences touchant les marchés du travail et la formation signifie que les commissions devraient se familiariser avec une grande diversité de politiques et de programmes, et les prendre en considération au moment d'élaborer leur propre analyse sur les besoins en formation et sur les besoins du marché du travail. Cela sera en effet indispensable pour assurer la coordination et éviter tout dédoublement des efforts, que les commissions aient ou non un rôle officiel à jouer au sein des programmes provinciaux/territoriaux. Dans certains cas, cette relation de coopération est détaillée dans les ententes de mise en valeur de la main-d'oeuvre conclues entre le Canada et les provinces et territoires.

En raison du rôle qu'elles joueront en ce qui a trait aux conseils en matière d'orientation professionnelle qu'elles donneront à EIC et à l'achat de cours de formation professionnelle à partir de fonds publics, les commissions devraient entretenir de bonnes relations de travail permanentes avec leurs bureaux respectifs d'EIC/CEC, ainsi qu'avec les bureaux provinciaux, selon le cas. Cela est absolument indispensable pour une bonne utilisation des ressources et de l'expertise existantes, et servira à renforcer la communication et la compréhension entre le gouvernement et les partenaires du marché du travail.

---

## Notes