



*CLFDB Strategic Plan  
1994-1996*

*Plan stratégique de la CCMMO  
1994-1996*

Canadian  
Labour Force  
Development Board



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

*CLFDB Strategic Plan*  
*1994-1996*

The Canadian Labour Force Development Board is made up of partners from business, labour, education and training, and the equity groups (women, aboriginal peoples, people with disabilities and members of visible minorities), working together to develop a highly skilled Canadian workforce that contributes to the well-being of Canadians and a productive and prosperous economy.

The notion of "working together" to bring about positive change is often articulated but seldom translated into key principles of public policy. The CLFDB – a national, not-for-profit organization with an agenda and a work program set independently by the members – was established in 1991 in response to the growing consensus that labour market partners must play a greater role in training and human resource development in Canada. The Board's mission is to work towards the creation of a coherent and coordinated system of labour force development that is equitable, effective and efficient.

The Board is made up of 22 voting members: eight representatives each from business and labour, two from the education and training community, and one from each of the four equity groups. Board members are nominated by the constituencies they represent – over 89 national organizations. Provincial/territorial and federal departments responsible for labour force matters are represented by non-voting members. The Board works by consensus.

The CLFDB co-chairs have also been selected by their constituents: J. Laurent Thibault, former President of the Canadian Manufacturers' Association, as Business Co-chair, and E. Gérard Docquier, former Canadian National Director of the United Steelworkers of America, as Labour Co-chair.

The CLFDB mandate is to:

- play a lead role in developing commitment to training and labour force development in Canada;
- advocate more, relevant, higher quality and accessible training;
- provide direction on all aspects of training and related employment and adjustment programs and policies;
- provide the labour market partners with opportunities to conduct meaningful dialogue and build consensus;
- establish a framework for government accountability with respect to training and labour force development programming;
- ensure information is available to monitor and evaluate training outcomes enabling the Board to be accountable to its constituencies.

© CLFDB March 1994  
All rights reserved.  
ISBN: 1-895813-40-9  
CLFDB #18

This report is also available in French and in alternative formats. For more information or additional copies, contact:

Canadian Labour Force Development Board  
23-66 Slater Street  
Ottawa, Ontario  
K1P 5H1

Telephone: (613) 230-6264  
Facsimile: (613) 230-7681



# *CLFDB Strategic Plan 1994-1996*

## **INTRODUCTION**

The CLFDB Strategic Plan for 1994-1996 was developed by the Board members and by the Steering Committee in particular. Board members participated in extensive discussions at planning sessions on December 1, 1993 and March 2, 1994. The resulting plan is composed of several sections which describe our vision of a model labour force development system; our mission; the planning environment in which we work; our mandate; our objectives for 1994-96 and our operating principles and values.

Our vision of labour force development is a system that is equitable, effective and efficient. This vision contains goals that are far-reaching and attainable only with sustained effort over a long period of time. In stating this vision, we want to clarify our long-term direction as a Board and the goals against which we will assess our progress and effectiveness. Our mission statement is our commitment to establishing our vision.

We also describe the planning environment in which we work and discuss the opportunities for the Board and the constraints facing the Board.

The gap between our vision of labour force development and the reality within which we work is what we are now going to tackle. Our mandate and our objectives demonstrate where we will focus our energies to close that gap. They elaborate on our vision and mission. Our operating principles and values describe how we intend to carry out our work.

## **THE CLFDB VISION OF LABOUR FORCE DEVELOPMENT**

We want to create an environment conducive to labour force development, and to pursue actions that move toward the attainment of a labour force development system that:

- achieves the full utilization of individuals' skills and potential through work that is well paid and rewarding, provides employment stability and career development, and offers an equitable distribution of opportunity and earnings;
- encourages the acquisition by individuals of flexible and recognized skills that meet the changing requirements of the labour market, and that promote ongoing continuous learning throughout an individual's worklife; and
- promotes the effective development and utilization of human resources by employers through: commitment to training; human resource planning at the firm and sectoral level; human resource management practices that promote labour-management cooperation and recognize the human side of technological and organizational change; effective organization of work; achievement of employment equity; and recruitment practices that acknowledge a responsibility toward the education and training system.

We need an organized, comprehensive, coherent, recognized and valued labour force development system that promotes flexible transition between education, training and the labour market.

More specifically, the training system should promote: effective entry-level transitions to work (including the development of skills, experience, self-awareness and career exploration); and movement between the labour market and the education and training system to allow continuous learning.

The process by which the Board works to attain this vision of labour force development is also important in its own right. The Board seeks to develop mechanisms that foster cooperation among, and give voice to the labour market partners.

In particular, the Board aims to: involve the labour market partners in the development, design, implementation and assessment of public policy and programs for labour force development; encourage cooperative federal-provincial/territorial relations; and promote openness and accountability to the labour market partners and the public at large.

## **CLFDB MISSION**

The CLFDB is committed to the development of a highly skilled work force that contributes to enhanced economic and social well-being for Canadians and a productive and prosperous economy. We will achieve this by promoting a coherent, coordinated system of labour force development and training in Canada that is equitable, effective and efficient.

## **PLANNING ENVIRONMENT**

### **HISTORY OF THE CLFDB FROM 1991 TO 1994**

The Board's history constitutes an important part of its planning environment. The Board has provided advice to government on a wide range of labour force development initiatives — Developmental Uses of Unemployment Insurance (UIDU); use of Unemployment Insurance (UI) versus Consolidated Revenues Fund (CRF) as a funding source; sector initiatives; design of self-employment and mobility programs; planning, monitoring and evaluation of government programs; availability of employment counselling; and occupational and training standards — to name but a few areas of our work.

The Board has undertaken and encouraged research that will serve to encourage increased private sector training efforts and the Board and its staff have been constant advocates in this area.

The Board has demonstrated the effectiveness of consensus decision-making among diverse labour market partners within its mandate.

The Board has encouraged the formation of national reference groups associated with each of its seven constituencies and these reference groups serve as an ongoing focal point for interest in training and labour force development issues.

The Board has encouraged the development of a network of labour force development boards at the provincial, territorial and local levels that will permit co-ordinated involvement of the labour market partners at all levels.

The Board recognizes that it needs to improve its efforts in a number of areas including:

- clarifying its relationship with the federal department of Human Resources Development (HRDC) and the Government of Canada;
- improving its relationship with provincial governments;
- taking a more strategic approach to its work;
- increasing its visibility as an advocate for a training culture; and
- deepening the commitment to the Board on the part of its non-government and government constituents.

#### CHANGING GOVERNMENT STRUCTURES, POLICIES AND PRIORITIES

The election of a new government creates an appropriate occasion to review the Board's relationship with HRDC and the Government of Canada to clarify roles and responsibilities. In addition, the Board will have to assess how the political commitments of the new government might reshape the parameters within which the Board operates.

The recent reorganization of HRDC has numerous implications for the CLFDB. In particular, HRDC will be addressing the whole range of income support programs. They also expect to undertake an extensive review of the social policy framework. Parameters for relationships between federal and provincial/territorial governments are changing. Of particular relevance to the Labour Force Development Board initiative, there is a trend toward greater diversity across the jurisdictions. This pertains to the nature and extent of federal involvement and to the balance between federal and provincial/territorial involvement in the development and delivery of policy and programming related to training and labour force development.

The climate of fiscal restraint is expected to persist. The federal government may therefore be looking for substantial reductions in program expenditures in the HRDC budget. If this happens, spending priorities will be looked at more closely, and the effectiveness of program expenditures will get particular attention.

## EMERGING NETWORK OF LABOUR FORCE DEVELOPMENT BOARDS

Labour Force Development Boards exist in Newfoundland and Labrador, New Brunswick and Nova Scotia. The Ontario Training and Adjustment Board (OTAB) met for the first time in September, 1993 and is moving quickly to implement local boards. There is activity in all other jurisdictions: boards will be established soon in Saskatchewan and British Columbia; a steering committee in the Yukon aims to complete terms of reference for a board by May 1994; discussions are going on in Prince Edward Island and the Northwest Territories; formal consultative processes are completed or under way in Manitoba and Alberta.

The federal government is currently negotiating with Quebec to establish a new partnership and to outline the role of the Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (SQDM). Linkages between the SQDM and the CLFDB have yet to be established.

The emerging relationships involving provincial boards will have implications for the CLFDB's decision-making mechanisms and processes and possibly for its structure.

## MACROECONOMIC REALITIES

Macroeconomic forecasts point to modest economic growth and high unemployment rates for much of the 1990s. This will likely be associated with longer durations of unemployment and continued adjustment problems. Regional economic disparities (such as the crisis in the fisheries in the Atlantic provinces) will continue during this period. Such an economic environment will put greater pressure on the UIDU budget and raise questions about program components (i.e. mobility assistance and job creation) and regional allocation of funds.

Economic restructuring will continue and impact on the growth of small firms, declining/expanding industries and the emergence of new sectors. Employment growth, in small firms and in jobs requiring new skills, and the trend toward nonstandard employment (part-time, temporary, contract work) will require responsive program and policy recommendations by the Board.

The basis of economic competition both domestically and globally is increasingly focussing on the effective use of human resources. Therefore promoting effective human resource practices and training is of increasing importance.

#### DEMOGRAPHICS, SOCIAL CHANGE AND THE LABOUR MARKET

Demographic changes will continue to be characterized by an aging labour force and labour force growth originating primarily from designated groups. These demographic changes are important in terms of program and client priorities and issues of inequality. Employment programs will have to respond to the diversity of the labour force. Voluntary job changes and geographic mobility may decrease because of the aging labour force. Highly skilled labour will have to be found through immigration and the retraining of older workers because the number of youth entrants to the labour force will be declining.

The introduction of new technology, workplace reorganization, new models for labour-management relations and the strategy of downsizing will continue to impact on the labour force. New skill requirements and the demands for an increasingly flexible workforce will necessitate training program recommendations (for public and workplace training) that take into account these changes. The quantity and quality of workplace training as well as the roles of government and the private sector in financing workplace training will remain issues.

The education system is under tremendous pressure to change in response to a variety of factors, including for example: recent budget constraints, the changing composition of the clientele and the challenge of better preparing students to be adaptable to the new realities of the labour market.

Surveys of employees suggest that, in the context of slow economic recovery and downsizing, employee morale is low, commitment to career and work is more likely to be challenged by other priorities, and employers' claims that human resources are their most important asset are likely to be met with cynicism and doubt.

## **MANDATE**

In order to achieve our mission, the CLFDB mandate is to:

- play a lead role in developing commitment to training and labour force development in Canada;
- advocate more, relevant, higher quality and accessible training;
- provide direction on all aspects of training and related employment and adjustment policies and programs;
- provide the labour market partners with opportunities to conduct meaningful dialogue and build consensus;
- establish a framework for government accountability with respect to training and labour force development programming;
- ensure information is available to monitor and evaluate training outcomes enabling the Board to be accountable to its constituencies.

## **CLFDB OBJECTIVES FOR 1994-1996**

The objectives below describe how we will achieve our mission and discharge our mandate — what we strive for that will bring us closer to the CLFDB vision. The CLFDB recognizes it is among a number of contributors to the process of change that will realize this vision.

1. Develop a national policy framework for labour force development.
2. Foster strategies for effective, integrated education/training systems.
3. Promote human resource management strategies that advance labour force development.
4. Strengthen strategic relationships.
5. Be a national voice for labour market partners and maintain a high profile — on the public and private agendas — for labour force development.

The CLFDB's activities in 1994-1996 will serve these objectives.

## **OPERATING PRINCIPLES AND VALUES**

Business and labour are key partners in the CLFDB. All labour market partner groups — business, labour, educators and trainers, women, aboriginal peoples, people with disabilities and visible minorities — are full and effective members of the Board. Participation in the CLFDB is based on organizational representation. Representatives are selected by their constituents through processes determined by each partner group. The necessary resources are made available to enable constituencies to make their selections.

The CLFDB believes in:

- improving the quality, quantity, effectiveness and accessibility of training, by developing responsive relationships between the economy and the Canadian education and training systems and by developing effective mechanisms that help people adjust from one labour market situation to another;
- a cooperative approach and linkages with provincial/territorial labour force development boards, Aboriginal management boards, sectoral councils, apprenticeship boards, and others;
- non-government labour market partners having meaningful input into labour market programming;
- equity in strategic policy decisions and Board operations;
- working closely with governments, both provincial and federal;
- commitment by governments and non-government partners alike;
- consensus-based decision making;
- accountability to our constituencies and to governments for expenditure of operating funds;
- being a model organization for the human resources practices it wants to advocate for Canadian workplaces.

*Plan stratégique de la CCMMO*  
*1994-1996*

La Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'œuvre est composée de partenaires du patronat, des syndicats, du milieu de l'enseignement et de la formation, et des groupes d'action sociales (les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles), qui travaillent ensemble dans le but de mettre en valeur une main-d'œuvre canadienne hautement qualifiée qui apportera sa contribution au bien-être des Canadiens et Canadiennes et à une économie productive et florissante.

Bien que souvent exprimée, la notion de « partenariat », indispensable pour entraîner des changements positifs, s'est cependant rarement traduite en principes d'intérêt public. Organisation nationale sans but lucratif dont le programme de travail et le plan d'action sont arrêtés indépendamment par ses membres, la CCMMO a été créée en 1991 en réponse à l'assentiment de plus en plus général que les partenaires du marché du travail doivent jouer un rôle plus grand dans la formation et la mise en valeur des ressources humaines au Canada. La Commission a pour mission de faciliter la création d'un système cohérent et coordonné de mise en valeur de la main-d'œuvre, à la fois équitable et efficace.

La Commission est composée de 22 membres ayant le droit de vote, soit huit représentants chacun du patronat et des syndicats, deux du monde de l'enseignement et de la formation, et un chacun des quatre groupes d'action sociale. Les membres de la Commission sont nommés par les parties constituantes qu'ils représentent, soit plus de 89 organismes nationaux. Les ministères provinciaux/territoriaux et fédéraux responsables des questions touchant la main d'œuvre sont représentés par des membres n'ayant pas le droit de vote. La Commission prend ses décisions par consensus.

Les coprésidents de la CCMMO, choisis par leurs parties constituantes, sont J. Laurent Thibault, ancien président de l'Association des manufacturiers canadiens, en tant que coprésident patronal, et E. Gérard Docquier, ancien directeur national canadien des Métallurgistes Unis d'Amérique, en tant que coprésident syndical.

La CCMMO a pour mandat :

- jouer un rôle de premier plan pour obtenir un engagement envers la formation et la mise en valeur de la main-d'œuvre au Canada;
- promouvoir une formation plus grande, pertinente, de meilleure qualité et accessible;
- donner des directives sur tous les aspects de la formation et les politiques et programmes d'emploi et d'adaptation connexes;
- donner aux partenaires du marché du travail les possibilités d'engager un dialogue véritable et d'en arriver à un consensus;
- mettre en place un cadre de responsabilité du gouvernement relativement aux programmes de formation et de mise en valeur de la main-d'œuvre; et
- s'assurer que les données pour contrôler et évaluer les résultats de la formation sont disponibles permettant ainsi à la Commission de rendre des comptes à ses parties constituantes.

© CCMMO mars 1994

Tous droits réservés.

ISBN : 1-895813-40-9

CCMMO no 18

Également disponible en anglais. On peut aussi se procurer ce document sous d'autres formats. Pour obtenir plus de renseignements ou d'autres exemplaires de ce rapport, communiquer avec :

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

23-66, rue Slater

Ottawa (Ontario)

K1P 5H1

Téléphone : (613) 230-6264

Télécopieur : (613) 230-7681



# *Plan stratégique de la CCMMO 1994-1996*

## **INTRODUCTION**

Le Plan stratégique de la CCMMO pour 1994-1996 a été préparé par les membres de la Commission qui ont pris part à de longues discussions dans le cadre de séances de planification les 1er décembre 1993 et 2 mars 1994, et plus particulièrement par le Comité d'orientation. Le plan ainsi rédigé comprend plusieurs sections qui décrivent notre vision d'un système modèle de mise en valeur de la main-d'oeuvre, notre mission, l'environnement de la planification dans lequel nous travaillons, notre mandat, nos objectifs pour 1994-1996, et nos principes et valeurs opérationnels.

Notre vision de la mise en valeur de la main-d'oeuvre comporte un système à la fois équitable, efficace et efficient, comprenant des objectifs d'une portée considérable, réalisables uniquement si les efforts déployés sont maintenus sur une longue période. Dans la description de cette vision, nous tenons à préciser notre orientation à long terme en tant que Commission, ainsi que les objectifs qui nous serviront à évaluer nos progrès et notre efficacité. Notre énoncé de mission constitue notre engagement à établir notre vision.

Nous décrivons également l'environnement de la planification dans lequel nous travaillons et discutons des possibilités offertes à la Commission et les contraintes auxquelles elle fait face.

Nous allons maintenant nous pencher sur les moyens de combler l'écart qui subsiste entre notre vision de la mise en valeur de la main-d'oeuvre et la réalité dans laquelle nous travaillons. Notre mandat et nos objectifs précisent où nous allons orienter nos énergies pour réduire cet écart, et exposent plus en détail notre vision et notre mission. Nos principes et valeurs opérationnels décrivent quant à eux la façon dont nous allons nous y prendre pour effectuer notre travail.

## **VISION DE LA CCMMO DE LA MISE EN VALEUR DE LA MAIN-D'OEUVRE**

Nous désirons créer un environnement favorable à la mise en valeur de la main-d'oeuvre, et entreprendre des démarches qui déboucheront sur la conception d'un système de mise en valeur de la main-d'oeuvre qui :

- permet l'utilisation complète des compétences et du potentiel des individus par le biais d'un travail à la fois bien rémunéré et satisfaisant, assure la stabilité de l'emploi et le perfectionnement professionnel, et offre une répartition équitable des possibilités et des gains;
- encourage l'acquisition par les individus de compétences souples et reconnues répondant aux besoins sans cesse changeants du marché du travail, et favorisant un apprentissage permanent durant toute la carrière; et qui
- préconise le développement et l'utilisation efficaces des ressources humaines par les employeurs, grâce à un engagement envers la formation; à la planification des ressources humaines aux niveaux de l'entreprise et du secteur; à des méthodes de gestion des ressources humaines qui renforcent la coopération syndicale-patronale et reconnaissent l'aspect humain des transformations technologiques et organisationnelles; à une organisation efficace du travail; à la réalisation de l'équité en matière d'emploi; et à des méthodes de recrutement tenant compte de la responsabilité envers le système d'enseignement et de formation.

Nous avons besoin d'un système de mise en valeur de la main-d'oeuvre qui soit organisé, exhaustif, cohérent, admis et reconnu, favorisant une transition souple entre l'école, la formation et le marché du travail.

De façon plus précise, le système de formation devrait promouvoir des transitions efficaces à des emplois de premier échelon sur le marché du travail (y compris l'acquisition de compétences, l'expérience, la prise de conscience et la prospection des carrières), et faciliter le mouvement entre le marché du travail et le système d'enseignement et de formation afin de permettre une éducation permanente.

Le processus qu'adopte la Commission pour réaliser cette vision de la mise en valeur de la main-d'oeuvre est aussi important en soi. La Commission cherche à élaborer des mécanismes favorisant la coopération entre les divers partenaires du marché du travail et à leur donner voix.

En particulier, la Commission s'est fixé pour objectif d'obtenir la participation des partenaires du marché du travail dans la conception, la rédaction, la mise en application et l'évaluation des politiques et programmes publics en matière de mise en valeur de la main-d'oeuvre; d'encourager les relations de coopération entre les gouvernements fédéral-provinciaux/territoriaux; et de promouvoir la transparence et la responsabilité envers les partenaires du marché du travail et le grand public.

## **MISSION DE LA CCMMO**

La CCMMO s'est engagée en faveur de la mise en valeur d'une main-d'oeuvre hautement spécialisée contribuant à un meilleur bien-être économique et social des Canadiens et Canadiennes et à une économie productive et prospère. Nous y parviendrons en faisant la promotion d'un système cohérent et coordonné de mise en valeur et de formation de la main-d'oeuvre au Canada qui soit à la fois équitable, efficace et efficient.

## **ENVIRONNEMENT DE LA PLANIFICATION**

### **HISTORIQUE DE LA CCMMO DE 1991 À 1994**

L'historique de la Commission permet de situer l'environnement dans lequel elle prépare sa planification. Depuis son existence, la Commission n'a cessé de donner de multiples conseils au gouvernement sur une grande diversité d'initiatives de mise en valeur de la main-d'oeuvre, notamment, pour n'en citer que quelques-unes, le programme d'utilisation des fonds de l'assurance-chômage à des fins productives; le recours aux fonds de l'assurance-chômage au lieu du Trésor comme source de financement; les initiatives sectorielles; l'élaboration de programmes sur le travail indépendant et la mobilité; la planification, le contrôle et l'évaluation des programmes gouvernementaux; la prestation de services de counselling d'emploi; et l'élaboration de normes professionnelles et de normes de formation.

La Commission a en outre entrepris et favorisé des travaux de recherche qui serviront à encourager le secteur privé à augmenter ses efforts en matière de formation, et la Commission et son personnel n'ont cessé de se faire les défenseurs de ces principes.

La Commission a fait la preuve de l'efficacité des décisions prises par consensus par les divers partenaires du marché du travail, dans le cadre de son mandat.

La Commission a soutenu la création de groupes de référence nationaux associés à chacune de ses sept parties constituantes, lesquels groupes de référence agissent en tant qu'interlocuteurs permanents pour les questions touchant la formation et la mise en valeur de la main-d'oeuvre.

La Commission a encouragé la mise en place d'un réseau de commissions de mise en valeur de la main-d'oeuvre aux niveaux provinciaux, territoriaux et locaux qui permettront la participation coordonnée des partenaires du marché du travail à tous les niveaux.

La Commission est consciente qu'elle doit augmenter ses efforts dans un certain nombre de domaines, et notamment :

- préciser ses relations avec le ministère fédéral du Développement des ressources humaines (DRHC) et le gouvernement du Canada;
- améliorer ses rapports avec les gouvernements provinciaux;
- adopter une approche davantage stratégique à son travail; augmenter sa visibilité en tant que défenseur d'une culture de formation;
- renforcer l'engagement envers la Commission de la part de ses parties constituantes non gouvernementales et gouvernementales.

#### NOUVELLES STRUCTURES, POLITIQUES ET PRIORITÉS GOUVERNEMENTALES

L'élection d'un nouveau gouvernement constitue une occasion idéale de procéder à un examen des rapports entre la Commission et DRHC et le gouvernement du Canada, afin de préciser les rôles et responsabilités de la Commission. Par ailleurs, la Commission va devoir évaluer comment les engagements politiques du nouveau gouvernement pourraient modifier les paramètres dans lesquels fonctionne la Commission.

La récente re-organisation entreprise à DRHC a de nombreuses répercussions pour la CCMMO. En particulier, DRHC va se pencher sur la vaste gamme de programmes de soutien du revenu et devrait par ailleurs entreprendre une étude approfondie du cadre de la politique sociale. Les paramètres des relations entre les gouvernements fédéral et provinciaux/territoriaux changent

eux aussi. Un des aspects qui concerne tout particulièrement la mise en place de commissions de mise en valeur de la main-d'oeuvre est la tendance vers une plus grande diversité dans les provinces et territoires, ce qui se rapporte à la nature et à la portée de la participation fédérale ainsi qu'à l'équilibre entre la participation fédérale et provinciale/territoriale dans l'élaboration et la prestation de politiques et de programmes concernant la formation et la mise en valeur de la main-d'oeuvre.

Le climat de restrictions financières devant persister, le gouvernement fédéral pourrait donc procéder à d'importantes compressions des dépenses consacrées aux programmes dans le budget de DRHC. Si tel était le cas, il faudrait se pencher de plus près sur les priorités en matière de dépenses, et plus particulièrement sur les fonds affectés aux programmes.

#### CRÉATION D'UN RÉSEAU DE COMMISSIONS DE MISE EN VALEUR DE LA MAIN-D'OEUVRE

Il existe aujourd'hui des commissions de mise en valeur de la main-d'oeuvre à Terre-Neuve et au Labrador, au Nouveau-Brunswick, et en Nouvelle-Écosse. Le Conseil ontarien de formation et d'adaptation de la main-d'oeuvre (COFAM) s'est réuni pour la première fois en septembre 1993 et travaille activement à la création de commissions locales. Les autres provinces et territoires ne sont pas en reste puisqu'il y aura bientôt des commissions en Saskatchewan et en Colombie-Britannique, qu'un comité d'orientation au Yukon aura préparé le mandat d'une commission d'ici mai 1994, que des discussions ont actuellement lieu à l'Île-du-Prince-Édouard et dans les Territoires du Nord-Ouest, et que des consultations formelles sont maintenant terminées ou sont en cours au Manitoba et en Alberta.

Le gouvernement fédéral négocie actuellement avec le Québec pour créer un nouveau partenariat et souligner le rôle de la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (SQDM) avec laquelle la CCMMO n'a pas encore de lien.

Les nouvelles relations qui concernent les commissions provinciales auront des répercussions sur les mécanismes décisionnels de la CCMMO, voire même sur sa structure.

## RÉALITÉS MACRO-ÉCONOMIQUES

Selon les prévisions macro-économiques, la croissance économique sera modeste et les taux de chômage seront élevés pour la plupart des années 1990, ce à quoi il faudra probablement ajouter une durée plus longue du chômage et des problèmes d'adaptation persistants. Les disparités économiques régionales, telles que la crise dans l'industrie des pêches des provinces de l'Atlantique, vont se poursuivre au cours de cette période. Un tel environnement économique va exercer des pressions encore plus grandes sur le budget du programme d'utilisation des fonds de l'assurance-chômage et soulèvera des questions à propos des composantes du programme (c.-à-d. aide à la mobilité et création d'emplois) et de l'affectation régionale des fonds.

La restructuration économique va se poursuivre et aura des répercussions sur la croissance des petites entreprises, sur les industries en voie d'extinction ou florissantes, ainsi que sur la création de nouveaux secteurs. La croissance de l'emploi, dans les petites entreprises et dans les professions exigeant de nouvelles compétences, ainsi que la tendance vers l'emploi non standard (travail à temps partiel, temporaire ou à contrat) exigeront des recommandations de programmes et de politiques appropriées de la part de la Commission.

La base de la concurrence économique aussi bien nationale qu'internationale est de plus en plus tournée vers l'utilisation efficace des ressources humaines, c'est pourquoi il est de plus en plus important de promouvoir des méthodes de gestion des ressources humaines et une formation efficaces.

## DÉMOGRAPHIE, CHANGEMENTS SOCIAUX ET MARCHÉ DU TRAVAIL

Les changements démographiques vont continuer d'être caractérisés par une population active vieillissante et par une croissance de la population active provoquée principalement par les membres des groupes désignés. Ces changements démographiques sont importants en ce qui a trait aux priorités relatives aux programmes et aux clients, et aux questions d'inégalité. Les programmes d'emploi vont devoir tenir compte de la diversité de la population active. Les changements d'emploi volontaires et la mobilité géographique pourraient bien diminuer en raison du vieillissement de la population active. Il faudra chercher la main-d'oeuvre hautement qualifiée parmi les immigrants et également parmi les travailleurs et travailleuses âgés qui ont suivi des cours de recyclage, du fait que le nombre de jeunes entrant sur le marché du travail diminuera.

L'introduction de la nouvelle technologie, la restructuration du milieu de travail, les nouveaux modèles de relations syndicales-patronales, et la stratégie de compression des effectifs vont continuer d'avoir des répercussions sur la population active. Les nouvelles compétences requises et le recours à une main-d'oeuvre de plus en plus souple nécessiteront des recommandations relatives à des programmes de formation (pour une formation publique et en milieu de travail) qui tiennent compte de tous ces changements. La quantité et la qualité de la formation en milieu de travail ainsi que les rôles du gouvernement et du secteur privé dans son financement, sont des aspects qu'il faudra régler.

Le système éducatif est soumis à d'énormes pressions afin d'effectuer des changements tenant compte de divers facteurs, par exemple les récentes restrictions d'ordre budgétaire, la composition changeante de la clientèle, et le défi qui consiste à mieux préparer les étudiants à s'adapter aux nouvelles réalités du marché du travail.

Les résultats de sondages effectués auprès d'employés révèlent que dans le contexte d'une reprise économique lente et de compressions diverses, le moral des employés est bas, l'engagement envers la carrière et le travail risque d'être bousculé par d'autres priorités, et les prétentions des employeurs selon lesquelles leurs ressources humaines constituent leur actif le plus important pourraient bien être accueillies avec cynisme et sceptisme.

## **MANDAT**

Afin de réaliser notre mission, le mandat de la CCMMO est de :

- jouer un rôle de premier plan pour obtenir un engagement envers la formation et la mise en valeur de la main-d'oeuvre au Canada;
- promouvoir une formation plus grande, pertinente, de meilleure qualité et accessible;
- donner des directives sur tous les aspects de la formation et les politiques et programmes d'emploi et d'adaptation connexes;
- donner aux partenaires du marché du travail les possibilités d'engager un dialogue véritable et d'en arriver à un consensus;
- mettre en place un cadre de responsabilité du gouvernement relativement aux programmes de formation et de mise en valeur de la main-d'oeuvre; et
- s'assurer que les données pour contrôler et évaluer les résultats de la formation sont disponibles permettant ainsi à la Commission de rendre des comptes à ses parties constituantes.

## **OBJECTIFS DE LA CCMMO POUR 1994-1996**

Les objectifs ci-après décrivent la façon dont nous allons réaliser notre mission et respecter notre mandat — ce que nous essayons d'obtenir nous rapprochera un peu plus de la vision de la CCMMO. La CCMMO est consciente qu'elle constitue un élément parmi d'autres du processus de changement qui permettra de réaliser cette vision.

1. Élaborer un cadre politique national de mise en valeur de la main-d'oeuvre.
2. Favoriser des stratégies pour des systèmes d'enseignement et de formation efficaces et intégrés.
3. Promouvoir des stratégies de gestion des ressources humaines favorisant la mise en valeur de la main-d'oeuvre.
4. Renforcer les relations stratégiques.
5. Être la voix nationale des partenaires du marché du travail et mettre en évidence — dans les programmes publics comme privés — la question de la mise en valeur de la main-d'oeuvre.

Les activités qu'entreprendra la CCMMO en 1994-1996 serviront ces objectifs.

## PRINCIPES ET VALEURS OPÉRATIONNELS

Le patronat et les syndicats sont les partenaires clés de la CCMMO. Tous les partenaires du marché du travail, soit patronat, syndicats, organismes d'enseignement et de formation, femmes, autochtones, personnes handicapées, et minorités visibles, sont des membres efficaces et à part entière de la Commission. La participation à la CCMMO repose sur une représentation organisationnelle. Les représentants sont choisis par leurs parties constituantes par des méthodes arrêtées par chaque groupe partenaire. Les ressources nécessaires sont débloquées afin de permettre aux parties constituantes de faire leurs sélections.

La CCMMO croit :

- que le bien-être économique et social des Canadiens et Canadiennes sera amélioré en augmentant la qualité, la quantité et l'efficacité de la formation, et en facilitant son accès; en créant des relations pertinentes entre l'économie et les systèmes d'enseignement et de formation canadiens, et en élaborant des mécanismes efficaces permettant aux personnes de s'adapter d'une situation du marché du travail à une autre;
- en une approche de coopération et en des liens avec les commissions de mise en valeur de la main-d'oeuvre provinciales/territoriales, les commissions de gestion autochtones, les conseils sectoriels, les commissions d'apprentissage, et autres;
- que les partenaires non gouvernementaux du marché du travail doivent véritablement participer aux programmes relatifs au marché du travail;
- en l'équité dans les décisions de politiques stratégiques et dans les opérations de la Commission;
- en des relations de travail étroites avec les gouvernements provinciaux et fédéral;
- en l'engagement des partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux;
- au processus décisionnel axé sur le consensus;
- à l'obligation de rendre des comptes à nos parties constituantes et à nos gouvernements relativement aux dépenses des fonds de fonctionnement; et
- qu'elle devrait être une organisation modèle en ce qui a trait aux méthodes de gestion des ressources humaines dont elle veut faire la promotion sur les lieux de travail canadien.