



# SE PRÉPARER À UN MARCHÉ DU TRAVAIL EN TRANSFORMATION : RÉFÉRENTIEL QUÉBÉCOIS DES COMPÉTENCES DU FUTUR

COMMISSION DES PARTENAIRES  
DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Cette publication a été réalisée par la Commission des partenaires du marché du travail en collaboration avec la Direction générale des communications du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

On peut consulter ce document dans le site Web de la Commission des partenaires du marché du travail à l'adresse suivante : [www.cpmt.gouv.qc.ca](http://www.cpmt.gouv.qc.ca).

**Rédaction**

Commission des partenaires du marché du travail  
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

**Édition**

Direction générale des communications  
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

**Pour tout renseignement, s'adresser à l'endroit suivant :**

Commission des partenaires du marché du travail (CPMT)  
800, rue du Square Victoria, 28<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H4Z 1B7  
Téléphone : 514 873-3746  
Ligne sans frais : 1 800 644-0075

ISBN : 978-2-550-90991-0 (PDF)

# REMERCIEMENTS

La CPMT tient à remercier l'ensemble des collaborateurs, tant les membres de la concertation que les partenaires gouvernementaux, qui ont participé à la réalisation du Référentiel québécois des compétences du futur. Sans leur précieux apport, ce référentiel n'aurait pu être aussi complet.

En outre, la CPMT remercie très sincèrement les membres du Secrétariat de la CPMT, notamment M<sup>me</sup> Michèle Houpert, directrice du Secrétariat de la CPMT, M. François Bédard et M<sup>me</sup> Magdalena Negrila, respectivement coordonnateur et conseillère experte au Secteur stratégie et intelligence en transformation du marché du travail, ainsi que ceux du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, entre autres M<sup>me</sup> Marie-Lou Ouellet, coordonnatrice à la reconnaissance des compétences et à l'harmonisation des systèmes de qualification professionnelle à la Direction du développement de la main-d'œuvre. Grâce à leurs idées, à leur disponibilité et à leur soutien, ce projet a pu être réalisé.



SE PRÉPARER À UN MARCHÉ  
DU TRAVAIL EN TRANSFORMATION :  
RÉFÉRENTIEL QUÉBÉCOIS  
DES COMPÉTENCES DU FUTUR

Commission des partenaires du marché du travail



# TABLE DES MATIÈRES

Mot de la présidente.....	1
1. Introduction.....	2
2. Le monde de l'emploi en transition accélérée.....	3
3. Définition du concept « compétences de futur ».....	4
4. Littératie et numératie : un socle nécessaire aux compétences du futur.....	4
5. Objectifs du référentiel québécois des compétences du futur.....	6
6. Présentation du référentiel québécois des compétences du futur.....	7
7. Conclusion.....	12
8. Références.....	14
9. Annexe 1 : Liste des principales organisations consultées pour le Référentiel québécois des compétences du futur.....	15

L'usage du masculin dans ce document n'est pas discriminatoire. Il a pour but d'alléger le texte. Une version ultérieure utilisera le langage épicène.<sup>1</sup>

---

1. [wikipedia.org/wiki/Langage\\_%C3%A9pic%C3%A8ne](https://www.wikipedia.org/wiki/Langage_%C3%A9pic%C3%A8ne) (date de consultation : juillet 2021)





## MOT DE LA PRÉSIDENTE

Le monde de l'emploi est en mutation. Trois grandes transitions sont en marche : les transitions démographiques, numériques et climatiques. Elles sont en voie de transformer durablement le profil des emplois et les compétences requises pour réussir. On note une diminution du travail de routine, le dégroupement des tâches, et de nouveaux métiers plus difficiles à automatiser émergent tandis que d'autres sont appelés à évoluer, voire à disparaître.

Le rehaussement et la requalification des talents sont désormais des enjeux majeurs sur lesquels les entreprises et les salariés doivent miser afin d'assurer une prospérité durable et inclusive, autrement dit, afin que personne ne soit mis de côté. Pour rebondir, il leur faut développer en continu leurs compétences techniques et non techniques, ces dernières appelées parfois les « power skills » ou les compétences du futur. C'est précisément pour répondre à ce défi de taille que la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) a conçu, avec l'ensemble de son réseau de partenaires, le Référentiel québécois des compétences du futur, adapté aux besoins du marché du travail.

C'est donc avec une grande fierté que je vous présente notre Référentiel québécois des compétences du futur. Ayant pour socle la littératie et la numératie, le référentiel compte 10 compétences non techniques. Concrètement, il offre un langage commun à tous les acteurs clés en emploi en ce qui concerne les compétences nécessaires pour soutenir la résilience des individus et des entreprises dans ce contexte de grande transformation.

La création de ce référentiel constitue la première étape d'une démarche en continu qui se concrétisera par une série d'actions plus porteuses les unes que les autres : le développement d'outils diagnostiques spécifiques à des professions ou à des secteurs particuliers, une offre de formation adaptée à la réalité des milieux de travail et aux parcours des individus, la création de portails de compétences du futur, de guides d'autodiagnostic pour les personnes et les entreprises, de modèles de plans de développement de compétences en continu, etc.



Le référentiel peut déjà être utilisé par les comités sectoriels de main-d'œuvre, les maisons d'enseignement, les employeurs et les personnes qui souhaitent développer leurs compétences non techniques.

Ce référentiel est le fruit d'un réel dialogue entre les différents acteurs du marché du travail. Grâce à cette réflexion collective et à une collaboration hors pair des membres de la concertation, cet outil clé est disponible dès maintenant pour appuyer la réussite de toutes et de tous.

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the bottom.

Audrey Murray

Présidente,  
Commission des partenaires du marché  
du travail

# 1. INTRODUCTION

Dans un contexte où les compétences futures, tant celles des gestionnaires que celles de la main-d'œuvre, seront appelées à occuper une place centrale dans l'économie du Québec et où le développement de ces compétences aura une répercussion majeure sur tous les secteurs de l'emploi, la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT)<sup>2</sup> pose un geste important en proposant le **Référentiel québécois des compétences du futur**.

Dans le contexte de pandémie mondiale actuel, ces compétences semblent d'ailleurs jouer un rôle de premier plan dans bon nombre d'économies, comme l'illustre la toute nouvelle initiative du Royaume-Uni, lancée le 28 avril 2020, qui propose gratuitement à l'ensemble de ses travailleuses et travailleurs confinés un portail en ligne pour développer leurs compétences du futur<sup>3</sup>.

Approuvé par l'Assemblée délibérante de la CPMT le 9 juillet 2020, le référentiel a été réalisé en 2019-2020. Il est cohérent avec le plan stratégique 2020-2024 de la CPMT<sup>4</sup>, ainsi qu'avec les stratégies gouvernementales existantes, dont le Cadre de référence de la compétence numérique, lancé par le ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur en avril 2019. En s'appuyant sur la force de son réseau qui réunit les représentants des entreprises, de la main-d'œuvre, des maisons d'enseignement et des acteurs communautaires en emploi, la CPMT joue ainsi son rôle de leader en formation continue en mettant au jeu les 10 compétences non techniques qui sont et seront les plus sollicitées par le marché du travail. Elle incarne ainsi également son rôle aviseur auprès notamment des ministères de l'Éducation, de l'Immigration et du Développement économique.

Issu d'une recension internationale des compétences de l'avenir<sup>5</sup>, le **Référentiel québécois des compétences du futur** a également fait l'objet de six mois de consultation auprès de 719 personnes en provenance de 77 organismes jouant un rôle clé dans le marché du travail et le développement de la formation continue de la main-d'œuvre du Québec. Il s'agit d'un référentiel, multidimensionnel et modulable, utile pour les différents secteurs du marché du travail ainsi qu'un outil de diffusion des résultats des travaux auprès de la concertation de la CPMT.

Il faut souligner que l'élaboration de ce référentiel constitue la première étape d'un processus important qui pourrait comprendre, par la suite, une panoplie d'activités de mise en valeur, de diffusion, de sensibilisation du milieu et de développement d'outils diagnostiques spécifiques à des professions ou à des secteurs. Nombre d'autres ressources et documents pourraient aussi être produits : portail de compétences du futur, guides d'autodiagnostic pour les personnes et les entreprises, modèle de plans de développement des compétences. Certaines des activités liées à la production de ces ressources pourraient être coordonnées par la CPMT, d'autres pourraient être mises en œuvre par les comités sectoriels ou d'autres partenaires de la CPMT.

---

2. La CPMT – Repéré le 4 mars 2020 à [cpmt.gouv.qc.ca/organisation/index.asp](http://cpmt.gouv.qc.ca/organisation/index.asp).

3. The Skills Toolkit – Repéré en mai 2020 à [theskillstoolkit.campaign.gov.uk/](https://theskillstoolkit.campaign.gov.uk/)

4. Plan stratégique 2020-2024 de la Commission des partenaires du marché du travail – Repéré le 17 octobre 2021 à [cpmt.gouv.qc.ca/publications/pdf/CPMT-plan-strategique.pdf](http://cpmt.gouv.qc.ca/publications/pdf/CPMT-plan-strategique.pdf)

5. La liste des compétences de l'avenir est disponible dans la section Publication de la page Web du référentiel sur le site de la CPMT.

## 2. LE MONDE DE L'EMPLOI EN TRANSITION ACCÉLÉRÉE

Dans le cadre des transitions démographique, numérique et climatique qui frappent actuellement le monde de l'emploi, la qualification, le rehaussement ou la requalification de la main-d'œuvre du Québec sont une nécessité incontournable. Le besoin de faire évoluer les compétences techniques et de développer les compétences non techniques (aussi appelées « soft skills » ou « power skills ») est urgent.

L'avenir des compétences est devenu un sujet d'intérêt international. De plus en plus d'organismes, comme l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ou le Forum économique mondial (FEM), vouent une attention particulière aux rapports donnant l'alerte au sujet des professions les plus menacées par l'automatisation, du nombre d'emplois qui seront perdus et des compétences et des professions susceptibles d'être épargnées par l'obsolescence.

Les données disponibles dans les pays de l'OCDE montrent qu'il est nécessaire de trouver des solutions concrètes et rapides pour qualifier, rehausser et requalifier la main-d'œuvre, et cela passera résolument par l'élaboration d'un Référentiel québécois des compétences du futur commun à tous les secteurs de marché du travail<sup>6</sup>.

Bien sûr, cette démarche doit se faire en tenant compte des particularités et des enjeux des différents partenaires (gouvernement, maisons d'enseignement, comités sectoriels de main-d'œuvre, syndicats, entreprises, etc.), tout en étant coordonnée par la CPMT. Soulignons que cette stratégie s'inscrit de plain-pied dans bon nombre d'autres stratégies gouvernementales qui visent à résoudre les effets des transitions démographique, numérique et climatique qui sont en marche.

D'ailleurs, les auteurs du rapport 2020 du Forum des politiques publiques intitulé *Comprendre l'avenir des compétences : tendances et réponses politiques dans le monde – Série sur les compétences de l'avenir* présentent des pistes essentielles pour que les travailleuses et les travailleurs disposent des compétences nécessaires – et des compétences du futur – pour réussir dans l'économie de demain, quelle que soit la tournure que prendra cette économie.

En bref, selon les auteurs du rapport, la mondialisation nécessite de nouvelles compétences et impose d'en revisiter certaines à la lumière des développements technologiques. Ces derniers transforment l'environnement de travail et le marché de travail. La littérature examinée a permis de dégager cinq changements essentiels qui auront des effets profonds sur l'avenir des compétences :

1. Diminution du travail de routine.
2. Dégagement des tâches.
3. Besoin accru d'adaptabilité et de résilience des travailleuses et des travailleurs.
4. Accent sur la capacité des travailleuses et des travailleurs à travailler avec la technologie.
5. Accent accru sur les compétences difficiles à automatiser<sup>7</sup>.

On observe aussi que de très nombreux secteurs du marché du travail parlent de compétences du futur, sans pour autant parler de la même chose. Il est donc plus que nécessaire d'adopter un référentiel des compétences propre au marché du travail, qui permettra de faire émerger un langage commun sur les compétences nécessaires à la qualification, au rehaussement et à la requalification de la main-d'œuvre au Québec<sup>8</sup>.

6. Skills and Work – Repéré en janvier 2020, à [oecd.org/employment/skills-and-work/](https://oecd.org/employment/skills-and-work/)

7. Comprendre l'avenir de compétences – Repéré en janvier 2020 à [ppforum.ca/fr/publications/comprendre-lavenir-des-competences/](https://ppforum.ca/fr/publications/comprendre-lavenir-des-competences/)

8. L'adéquation formation-emploi : une notion polysémique – Repéré en février 2020, à [icea.qc.ca/fr/actualites/l%E2%80%99ad%C3%A9quation-formation-emploi-une-notion-polys%C3%A9mique](https://icea.qc.ca/fr/actualites/l%E2%80%99ad%C3%A9quation-formation-emploi-une-notion-polys%C3%A9mique)

Afin de mettre l'accent sur des emplois de qualité bien rémunérés, il est impératif de qualifier, de rehausser ou de requalifier la main-d'œuvre actuelle, car l'accès à ces meilleurs emplois passera résolument par le développement des compétences<sup>9</sup>. Ce référentiel permettra de pallier un problème imminent de main-d'œuvre qualifiée au Québec<sup>10</sup>. En effet, dans un contexte où, tant au sens propre qu'au sens figuré, l'économie de la littératie rattrape le Québec, nous sommes aux prises avec un problème criant d'analphabétisation, qui se répercute directement sur le taux d'employabilité. Le référentiel est un levier qui servira à surmonter ce défi<sup>11</sup>.

### 3. DÉFINITION DU CONCEPT « COMPÉTENCES DU FUTUR »

Selon les documents consultés, on trouve diverses définitions du concept de « compétences du futur », qui parfois même s'opposent.

Mais qu'est-ce qu'une compétence? C'est une combinaison de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être mobilisés par une personne pour agir de manière adaptée face à une situation professionnelle donnée. La compétence représente donc le potentiel dont dispose une personne pour réaliser, en mobilisant les ressources appropriées, diverses tâches professionnelles.

Les compétences du futur représentent l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être qui seront nécessaires à la pratique de professions au cours des prochaines années. L'écart entre l'expertise nécessaire pour exercer une profession aujourd'hui et exercer la même profession dans quelques années peut constituer le domaine des compétences du futur.

Cependant, ces compétences du futur reposent sur un socle composé des compétences essentielles que sont la littératie et la numératie. L'ensemble de ces compétences forme un tout indissociable que les travailleuses et les travailleurs du Québec doivent pouvoir développer dès maintenant.

### 4. LITTÉRATIE ET NUMÉRATIE : UN SOCLE NÉCESSAIRE AUX COMPÉTENCES DU FUTUR

Dans un contexte où la littératie et la numératie sont appelées à jouer un rôle majeur dans l'employabilité des travailleuses et des travailleurs du Québec, nous avons choisi de consacrer une section à ce volet à la fois parallèle et complémentaire aux compétences du futur.

Les compétences en littératie et en numératie sont à la base du traitement de l'information et elles permettent d'apprendre à apprendre et de savoir lire et compter pour continuer à apprendre. La littératie et la numératie sont donc les clés pour acquérir d'autres compétences, dont les compétences du futur. C'est la raison pour laquelle on considère qu'elles servent de socle aux compétences du futur à l'ère du numérique.

9. Les jobs payantes de François Legault – Repéré le 14 déc. 2018, à [plus.lapresse.ca/screens/2f1ff706-fab5-4814-89cb-72bab50efaa9\\_\\_7C\\_\\_\\_0.html](https://plus.lapresse.ca/screens/2f1ff706-fab5-4814-89cb-72bab50efaa9__7C___0.html)

10. Tout, tout, sur la pénurie de main-d'œuvre au Québec! – Repéré le 13 mars 2019, à [lesaffaires.com/blogues/l-economie-en-version-corsee/tout-tout-tout-sur-la-penurie-de-main-d-oeuvre-au-quebec/608829](https://lesaffaires.com/blogues/l-economie-en-version-corsee/tout-tout-tout-sur-la-penurie-de-main-d-oeuvre-au-quebec/608829)

11. Le Québec en déficit de littératie – Repéré le 22 février 2018, à [ledevoir.com/economie/520838/analyse](https://ledevoir.com/economie/520838/analyse)

Dans un monde de plus en plus complexe et de plus en plus axé sur la technologie, il va sans dire que les travailleuses et les travailleurs doivent avoir des habiletés bien développées en littératie et en numératie pour travailler.

De nombreuses données compilées par l'Institut de la statistique du Québec<sup>12</sup> (ISQ) à partir des résultats du Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes (PEICA) de 2012<sup>13</sup> révèlent que 90 % des adultes de 18 à 65 ans qui n'ont pas de diplôme d'études secondaires (DES) se classent au niveau 2 ou moins de littératie et de numératie de l'échelle du PEICA (2012). Comparativement, plus de la moitié des adultes ayant un DES ou plus se classent au niveau 3 ou plus de littératie et de numératie. D'une façon générale, l'analyse des résultats du PEICA (2012) permet d'établir que l'autonomie des adultes qui se classent sous le niveau 3 de littératie ou de numératie est plus limitée dans une société du savoir comme la nôtre.

Mais si les données analysées par l'ISQ laissent penser à un lien entre l'absence de diplôme et de plus faibles compétences de base en traitement de l'information chez une personne, ces données indiquent aussi que de fortes proportions d'adultes ayant un DES ou plus se classent tout de même sous le niveau 3 de littératie (47 %) ou de numératie (50 %). Compte tenu de ces résultats, qui s'ajoutent aux données compilées par l'Institut de coopération pour l'éducation des adultes, et de la très faible proportion d'adultes sans diplôme qui atteignent le niveau 3 de littératie ou de numératie, il est possible de postuler que neuf adultes sur dix sans diplôme seront susceptibles de se trouver en situation d'analphabétisme au cours de leur vie en raison de faibles compétences de base en traitement de l'information. Ce constat inquiétant confirme que ces deux habiletés clés sont aussi importantes à acquérir que les compétences du futur.

Les travailleuses et les travailleurs doivent donc avoir le moyen de développer des habiletés solides en littératie afin d'accéder avec confiance à de l'information, d'être en mesure de l'évaluer de façon critique et de communiquer d'une manière efficace et appropriée au contexte. Ils doivent aussi renforcer leurs habiletés en numératie pour être capables d'interpréter l'information quantitative et spatiale afin de prendre des décisions éclairées tout au long de leur vie.

D'ailleurs, selon l'économiste Pierre Langlois qui a mené une étude<sup>14</sup> pour la Fondation pour l'alphabétisation et le Fonds de solidarité FTQ, il est rentable d'investir dans l'amélioration des compétences en matière de littératie et de numératie compte tenu de leurs répercussions positives sur l'économie.

---

L'objectif de cette section sur la littératie et la numératie est avant tout de rappeler qu'elles constituent deux habiletés clés pour l'ensemble des travailleurs et des travailleuses du Québec. Il ne s'agit aucunement d'exclure la main-d'œuvre de l'occasion d'être formée aux compétences du futur sous prétexte qu'elle aurait des lacunes en littératie et en numératie. Nous souhaitons plutôt amener les entreprises à fournir aux travailleuses et aux travailleurs les possibilités de développer ces deux habiletés clés, tout en étant formés aux compétences du futur.

---

12. ISQ (2019). Portrait statistique des adultes de 18 à 65 ans sans diplôme d'études secondaires au Québec. Résultats du Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes (PEICA) 2012. [En ligne] [statistique.quebec.ca/fr/document/portrait-statistique-adultes-18-65-ans-sans-diplome-etudes-secondaires-au-quebec-peica-2012](http://statistique.quebec.ca/fr/document/portrait-statistique-adultes-18-65-ans-sans-diplome-etudes-secondaires-au-quebec-peica-2012) (Consulté le 14 janvier 2020).

13. Le Programme d'évaluation internationale des compétences des adultes (PEICA) 2012 permet de classer les compétences des adultes en littératie et en numératie sur une échelle de 500 points qui se divise en six niveaux : niveau inférieur à 1 (0 à 175 points), niveau 1 (176 à 225 points), niveau 2 (226 à 275 points), niveau 3 (276 à 325 points), niveau 4 (326 à 375 points) et niveau 5 (376 à 500 points). Consulté le 14 janvier 2020, à [icea.qc.ca/site/node/1892/](http://icea.qc.ca/site/node/1892/)

14. Pierre Langlois (2018). La littératie comme source de croissance économique, Repéré en janvier 2020 à [fondationalphabetsation.org/wp-content/uploads/2021/08/EtudePierreLanglois\\_21fev2018.pdf?x96143](http://fondationalphabetsation.org/wp-content/uploads/2021/08/EtudePierreLanglois_21fev2018.pdf?x96143)

## 5. OBJECTIFS DU RÉFÉRENTIEL QUÉBÉCOIS DES COMPÉTENCES DU FUTUR

La réalisation du Référentiel québécois des compétences du futur comporte deux objectifs généraux :

- A.** Qualification, rehaussement et requalification de la main-d'œuvre.
- B.** Développement de différents outils, qui portent sur les compétences essentielles et les compétences du futur, susceptibles de contribuer à l'augmentation de la productivité de la main-d'œuvre et des entreprises ainsi qu'à l'augmentation du taux d'emploi au Québec.

Ces deux objectifs se déclinent en plusieurs objectifs spécifiques :

- 1.** Mettre en place un langage commun autour des compétences essentielles et des compétences du futur, qui sera utilisé par l'ensemble des instances de la CPMT et des acteurs du marché de travail.
- 2.** Sensibiliser l'ensemble des partenaires de la CPMT à l'importance des compétences du futur.
- 3.** Déterminer les formations prioritaires à donner en entreprises, appuyées ou non par la CPMT.
- 4.** Participer à l'orientation des programmes gouvernementaux en matière d'appui au développement des compétences.
- 5.** Déterminer les besoins de formation de la main-d'œuvre (développement d'outils diagnostiques).
- 6.** Participer à l'orientation des programmes de formation dans les établissements de formation et d'enseignement.
- 7.** Participer à l'orientation du recrutement de la main-d'œuvre (développement d'outils de recrutement).
- 8.** Soutenir le développement de normes professionnelles.
- 9.** Développer les compétences numériques des travailleuses et des travailleurs au Québec.
- 10.** Développer un portail de compétences du futur pour la main-d'œuvre du Québec.

## 6. PRÉSENTATION DU RÉFÉRENTIEL QUÉBÉCOIS DES COMPÉTENCES DU FUTUR

Cette section présente sous forme graphique (figure 1) et sous forme de tableau la toute dernière itération du Référentiel québécois des compétences du futur, qui comporte 10 compétences<sup>15</sup>. Chacune des compétences présentées est accompagnée d'une définition sommaire. À ces 10 compétences, qui ont fait l'objet d'un très haut degré d'accord de la part des personnes consultées, s'ajoutent la littératie et la numératie, comme « compétences essentielles », qui servent de socle aux compétences du futur.

Ces deux ensembles de compétences forment donc le Référentiel québécois des compétences du futur<sup>16</sup>. Il est important de les voir non pas comme des compétences à développer en silo, mais plutôt comme des compétences à développer de façon concomitante, selon le contexte de travail<sup>17</sup>.

Ainsi, le Référentiel québécois des compétences du futur offre plutôt un large éventail de combinaisons de compétences qui pourront être développées tout au long de la vie (surtout dans un contexte de technologies numériques) ou encore en fonction des besoins de certains secteurs. En effet, chaque compétence est amenée à évoluer, à être renforcée ou mise à jour, ce qui implique de considérer le caractère cyclique du développement des compétences. Ainsi, la mise en œuvre de ce référentiel est itérative et il sera, sans aucun doute, nécessaire d'en produire d'autres versions.

---

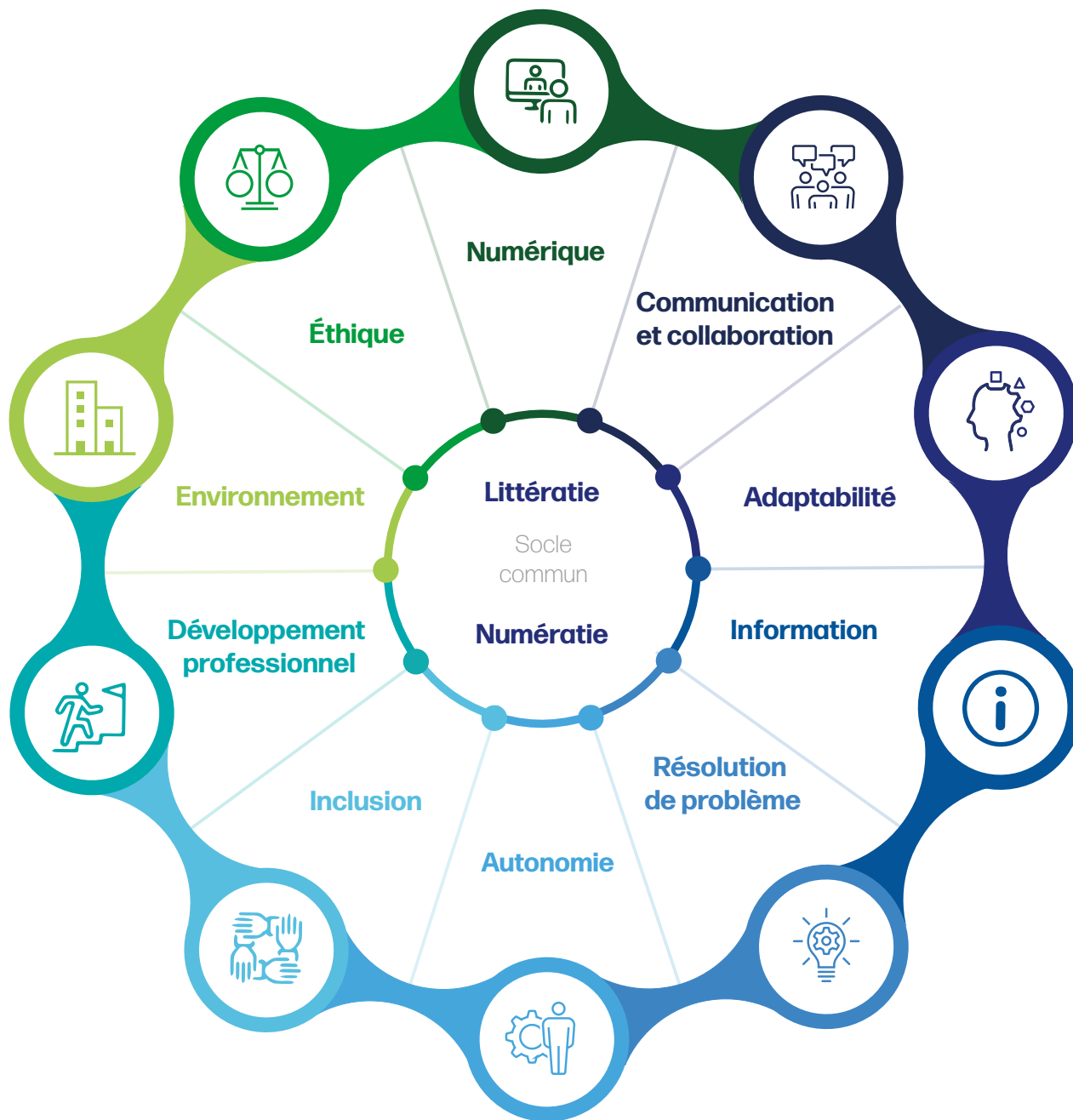
15. La liste de plus de 300 compétences présentes dans l'ensemble de plus de 500 documents analysés lors de la réalisation de ce référentiel est disponible dans la section Publication de la page Web du référentiel sur le site de la CPMT.

16. Pour réaliser ce référentiel, la CPMT a confié un mandat au M. Thierry Karsenti, Ph. D., titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les technologies. Le tout a été fait en cohérence avec le Cadre de référence de la compétence numérique, lancé par le ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur en avril 2019 : [education.gouv.qc.ca/dossiers-thematiques/plan-daction-numerique/cadre-de-reference-de-la-competence-numerique/](https://education.gouv.qc.ca/dossiers-thematiques/plan-daction-numerique/cadre-de-reference-de-la-competence-numerique/)

17. On ne peut d'ailleurs imaginer un référentiel de compétences du futur qui serait hiérarchique et linéaire.

Figure 1

Les 10 compétences et le socle du **Référentiel québécois des compétences du futur**





COMPÉTENCES ESSENTIELLES, QUI SERVENT DE SOCLE AUX COMPÉTENCES DU FUTUR		EXEMPLE
<b>A. LITTÉRATIE</b>	La littératie est l'aptitude à comprendre et à utiliser l'information écrite dans la vie courante, à la maison, au travail et dans la collectivité en vue d'atteindre des buts personnels et d'étendre ses connaissances et ses capacités <sup>18</sup> .	<i>Être en mesure de lire et de comprendre un texte, un formulaire ou une directive comportant un certain niveau de complexité.</i>
<b>B. NUMÉRATIE</b>	La numératie est l'ensemble des connaissances et des compétences nécessaires pour gérer efficacement les exigences mathématiques de diverses situations professionnelles, personnelles, sociales et culturelles <sup>19</sup> .	<i>Être en mesure de calculer le nombre exact de fournisseurs en mesure de livrer un produit spécifique dans un délai précis.</i>
COMPÉTENCES DU FUTUR, NÉCESSAIRES DÈS AUJOURD'HUI		EXEMPLE
<b>1. NUMÉRIQUE</b> Utiliser et comprendre le numérique.	Comprendre le numérique et en faire usage, c'est être en mesure d'exploiter les technologies pour exercer un emploi. C'est aussi comprendre le potentiel du numérique ou des technologies pour développer des compétences liées à un travail.	<i>Comprendre le potentiel de l'intelligence artificielle et l'appliquer afin de rendre plus efficaces les processus de production ou de service à la clientèle.</i>
<b>2. COLLABORATION ET COMMUNICATION</b> Être en mesure de collaborer et de communiquer adéquatement.	Collaborer et communiquer, c'est être en mesure de travailler en équipe ou de concert avec une autre personne, en présentiel ou de façon virtuelle, afin de l'aider dans ses fonctions. C'est aussi savoir agir en coopération avec les autres pour accomplir une tâche commune.	<i>Être en mesure de collaborer activement dans une équipe pluridisciplinaire en mettant en place des processus de communication non hiérarchiques.</i>
<b>3. ADAPTABILITÉ</b> Faire preuve d'adaptabilité face aux changements	Faire preuve d'adaptabilité face aux changements, c'est être en mesure d'adopter une attitude positive, confiante, nuancée et déterminée face aux changements et à l'incertitude dans le marché du travail. C'est également avoir la capacité de relever des défis, de rebondir face à des situations ou à des contextes plus difficiles ou générateurs de stress présents dans le travail.	<i>Être en mesure de s'adapter efficacement, tout en conservant une attitude positive, à une nouvelle modalité de travail hybride dans l'entreprise, où les moments de télétravail sont arrimés à des moments de travail en présentiel.</i>

18. Organization for Economic Co-operation and Development. (2000). La littératie à l'ère de l'information : rapport final de l'Enquête internationale sur la littératie des adultes. OECD Publishing.

19. Les compétences en numératie des adultes – Repéré en mars 2020, à [150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-604-x/2011001/ch/ch4-fra.htm](https://150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-604-x/2011001/ch/ch4-fra.htm)

COMPÉTENCES DU FUTUR, NÉCESSAIRES DÈS AUJOURD'HUI		EXEMPLE
<b>4. INFORMATION</b> Savoir gérer l'information et faire preuve de jugement critique.	Savoir gérer l'information, c'est être en mesure de sélectionner et d'utiliser adéquatement l'information en tenant compte du contexte. Faire preuve de jugement critique, c'est savoir examiner attentivement une situation avant de porter un jugement, et ce, afin de choisir l'option la plus appropriée.	<i>Pour assurer le développement d'une entreprise, être en mesure d'intégrer des informations de diverses sources, puis de les analyser afin de proposer des pistes et d'orienter ainsi les chantiers prioritaires.</i>
<b>5. RÉOLUTION DE PROBLÈMES</b> Être en mesure de résoudre des problèmes de façon créative.	Résoudre des problèmes signifie la réflexion et l'action orientées vers un but dans des situations pour lesquelles aucune solution de routine n'existe encore. Il est donc parfois nécessaire de faire preuve de créativité pour résoudre le problème. La compréhension du problème et sa transformation par étapes, fondée sur la planification et le raisonnement, constituent le processus de résolution du problème <sup>20</sup> .	<i>Face à un défi rencontré dans son milieu de travail, être en mesure d'analyser la situation et de déterminer de façon novatrice et créative diverses pistes d'action pour chercher à surmonter ce défi.</i>
<b>6. AUTONOMIE</b> Faire preuve d'autonomie.	Faire preuve d'autonomie, c'est démontrer une capacité et une volonté d'entreprendre des actions par soi-même. C'est aussi être en mesure, par une réflexion appropriée, de faire des choix et de mettre en œuvre des actions en fonction de ces décisions.	<i>Lors de périodes de télétravail, faire preuve d'autonomie en cherchant des solutions aux problèmes rencontrés, par exemple un souci informatique.</i>
<b>7. INCLUSION</b> Favoriser l'inclusion et respecter la diversité.	Respecter la diversité et favoriser l'inclusion, c'est avant tout savoir respecter autrui. C'est également faire preuve de considération envers les personnes et les traiter avec empathie, égard et dignité.	<i>Être en mesure de repérer les biais cognitifs<sup>21</sup> face à la diversité et à l'inclusion afin de mettre en place des actions pour les contrer.</i>
<b>8. DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL</b> Adopter une posture de développement professionnel continu.	Adopter une posture de développement professionnel continue, c'est être en mesure d'initier toute démarche qui aura pour but d'acquérir, de maintenir ou de parfaire ses connaissances, habiletés ou attitudes. Il s'agit également d'agir avec la volonté de réussir et de se dépasser constamment. On parle également de « mentalité de croissance ».	<i>Apprendre à s'autoévaluer afin de déterminer les écarts de compétences à combler.</i>

20. Adapté de la définition de la Résolution de problèmes de Statistique Canada – Repéré en mars 2020 à [150.statcan.gc.ca/n1/pub/81-004-x/def/4068738-fra.htm](http://150.statcan.gc.ca/n1/pub/81-004-x/def/4068738-fra.htm)

21. Un biais cognitif est une distorsion dans le traitement cognitif d'une information. Le terme biais fait référence à une déviation systématique de la pensée logique et rationnelle par rapport à la réalité. Repéré le 16 novembre 2020 à [fr.wikipedia.org/wiki/Biais\\_cognitif/](http://fr.wikipedia.org/wiki/Biais_cognitif/)

COMPÉTENCES DU FUTUR, NÉCESSAIRES DÈS AUJOURD'HUI		EXEMPLE
<b>9. ENVIRONNEMENT</b> Respecter et agir pour l'environnement.	Respecter l'environnement, c'est acquérir les attitudes nécessaires pour comprendre son impact et celui de son entreprise, voire de la société en général, sur l'environnement et le développement durable. C'est aussi être en mesure de poser des gestes concrets dans sa vie professionnelle et personnelle.	<i>Être en mesure d'anticiper l'impact des activités de son entreprise sur l'environnement afin d'adapter ses pratiques pour diminuer l'empreinte carbone.</i>
<b>10. ÉTHIQUE</b> Agir de façon éthique.	Agir de façon éthique, c'est développer un sens de l'équité afin de faire preuve de justice et d'impartialité. C'est aussi savoir agir en reconnaissant les droits de chaque personne. C'est enfin respecter les normes et les règlements et agir en conformité avec les comportements attendus <sup>22</sup> .	<i>Être en mesure d'exercer un jugement éthique dans l'utilisation de données personnelles pour un projet en intelligence artificielle.</i>

22. Adapté du Cadre de référence de la compétence numérique – Repéré le 28 mai 2020, à [education.gouv.qc.ca/dossiers-thematiques/plan-daction-numerique/cadre-de-reference-de-la-competence-numerique/](http://education.gouv.qc.ca/dossiers-thematiques/plan-daction-numerique/cadre-de-reference-de-la-competence-numerique/)

## 7. CONCLUSION

L'avenir de l'emploi passe nécessairement par la qualification, le rehaussement ou la requalification de la main-d'œuvre et par l'acquisition et le développement de compétences non techniques.

Dans un contexte de mondialisation, c'est un sujet d'intérêt international. Des organismes comme l'Organisation de coopération et de développement économiques ou le Forum économique mondial cherchent des solutions concrètes pour que les entreprises s'adaptent au nouveau monde de l'emploi, où se côtoieront des professions et des compétences destinées à devenir obsolètes et des professions et des compétences émergentes.

Le **Référentiel québécois des compétences du futur**, élaboré par la CPMT et ses partenaires, est une réponse apportée aux nouveaux défis du monde de l'emploi afin que toutes les travailleuses et tous les travailleurs du Québec puissent réussir dans l'économie de demain.

Ce référentiel est essentiel pour un Québec prospère et inclusif, puisqu'il le positionnera stratégiquement pour être résilient face à l'avenir du marché du travail. Il peut déjà être utilisé par les comités sectoriels de main-d'œuvre, les employeurs et les personnes qui souhaitent développer leurs compétences non techniques. Dans un avenir proche, la CPMT développera ou rendra accessibles divers outils spécifiques pour que ce référentiel soit utilisé dans tous les milieux de travail au Québec.



## 8. RÉFÉRENCES

Batt, A. M., Tavares, W. & Williams, B. (2019). *The development of competency frameworks in healthcare professions: a scoping review*. *Advances in Health Sciences Education*, 1-75.

Curtis, D. & McKenzie, P. (2001). *Employability skills for Australian industry: Literature review and framework development*. Melbourne: Australian Council for Educational Research.

Van Deursen, A. J., Helsper, E. J. & Eynon, R. (2016). *Development and validation of the Internet Skills Scale (ISS)*. *Information, Communication & Society*, 19(6), 804-823.

Von Kinsky, B. R., Miller, C. & Jones, A. (2016). *The Skills Framework for the Information Age: Engaging Stakeholders in Curriculum Design*. *Journal of Information Systems Education*, 27(1), 37-50.

## 9. ANNEXE 1 :

### LISTE DES PRINCIPALES ORGANISATIONS CONSULTÉES POUR LE RÉFÉRENTIEL QUÉBÉCOIS DES COMPÉTENCES DU FUTUR

#### 29 COMITÉS SECTORIELS DE MAIN-D'ŒUVRE (CSMO) :

1. Aérospatiale
2. Aménagement forestier
3. Caoutchouc
4. Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz
5. Commerce de détail
6. Commerce de l'alimentation
7. Communications graphiques
8. Culture
9. Économie sociale et action communautaire
10. Environnement
11. Fabrication métallique industrielle
12. Horticulture ornementale – commercialisation et services
13. Industrie électrique et électronique
14. Industrie maritime
15. Industrie minière
16. Industrie textile
17. Métallurgie
18. Pêches maritimes
19. Plasturgie
20. Portes et fenêtres, meubles et armoires de cuisine
21. Production agricole
22. Produits pharmaceutiques et biotechnologiques
23. Services automobiles
24. Soins personnels
25. Technologies de l'information et de la communication
26. Tourisme
27. Transformation alimentaire
28. Transformation du bois
29. Transport routier

#### 7 COMITÉS CONSULTATIFS DE LA CPMT :

1. Comité consultatif pour les femmes
2. Comité consultatif pour les jeunes
3. Comité consultatif pour les personnes handicapées
4. Comité consultatif pour les personnes immigrantes
5. Comité consultatif pour les travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus
6. Comité consultatif pour la clientèle judiciairisée adulte
7. Comité consultatif des Premières Nations et des Inuit relatif au marché du travail

#### DE MÊME QUE LES ORGANISMES ET LES MINISTÈRES SUIVANTS :

1. Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec
2. Centrale des syndicats du Québec
3. Syndicat des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC-Québec)
4. Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ)
5. Union des producteurs agricoles
6. Confédération des syndicats nationaux
7. Centrale des syndicats démocratiques
8. Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec
9. Conseil du patronat du Québec
10. Fédération des chambres de commerce du Québec
11. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
12. Manufacturiers et exportateurs du Québec
13. La Coop fédérée
14. AXTRA, Alliance des centres-conseils en emploi
15. Réseau des carrefours jeunesse-emploi du Québec
16. Coalition des organismes communautaires pour le développement de la main-d'œuvre
17. Fédération des commissions scolaires du Québec
18. Fédération des cégeps

**17 CONSEILS RÉGIONAUX DES PARTENAIRES  
DU MARCHÉ DU TRAVAIL (CRPMT) :**

1. Abitibi-Témiscamingue
2. Bas-Saint-Laurent
3. Capitale-Nationale
4. Centre-du-Québec
5. Chaudière-Appalaches
6. Côte-Nord
7. Estrie
8. Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine
9. Lanaudière
10. Laurentides
11. Laval
12. Mauricie
13. Montérégie
14. Montréal
15. Nord-du-Québec
16. Outaouais
17. Saguenay—Lac-Saint-Jean

**DE MÊME QUE LES ORGANISMES  
ET LES MINISTÈRES SUIVANTS :**

1. Bureau de la coopération interuniversitaire
2. Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
3. Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
4. Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation
5. Commission de la construction du Québec
6. Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration





